



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
CARRERA DE CONTABILIDAD**

PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACIÓN:

**APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA LA
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA
EMPRESA IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION S.A.C EN
EL PERIODO 2017**

**Por el cual se opta el título de:
CONTADOR PÚBLICO**

TITULANDOS:

**LAURENTE LLIUYACC, URSULA
MACHUCA QUITO, JHOANNAN PABLO
YALICO BUENO, MICHAEL MARCELINO**

Lima – Perú

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas aquellas personas que tengan sed de conocimientos y curiosidad por la investigación.

A mi familia por la paciencia y apoyo durante esta etapa lo que me permitió seguir adelante.

Michael Yalico B.

El presente trabajo está dedicado a mí madre, quien es el motivo de todo el esfuerzo realizado.

Asimismo, está dedicado a mis hermanas que de alguna manera me han brindado su apoyo moral para continuar con el presente trabajo.

Ursula Laurente LI.

El presente trabajo está dedicado a todas aquellas personas que estén dispuestos a captar nuevos conocimientos financieros.

A mi familia por siempre apoyarme en todos los retos que me propongo.

Jhoannan Machuca Q.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a la empresa IGS, a los responsables de cada área por el apoyo en compartir su información la cual fue útil en la elaboración de la presente tesina.

Al profesor Emilio García Villegas por el apoyo en la asesoría constante.

A la profesora Martina Romero Ramírez por su apoyo constante en impartir conocimiento sobre técnicas de aplicación para estructurar la presente tesina

A nuestros familiares por apoyarnos durante el tiempo de realización de la tesina.

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la implementación del Presupuesto Maestro como herramienta para la evaluación de la Gestión Financiera de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C.

El objetivo de la tesina es analizar la Gestión Financiera de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C., sobre los seis primeros meses del año 2017 en comparación de los resultados de todo el año 2016; y como la implementación del Presupuesto Maestro influye en mejorar la Gestión Financiera del año 2017.

La metodología utilizada en nuestra investigación es descriptiva y no experimental además se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C. para luego implementar el Presupuesto Maestro para el año 2017 y con dicha herramienta analizar la Gestión Financiera de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C.

El resultado del Presupuesto Maestro que se aplicó para el año 2017, fue satisfactorio ya que se pudo remontar la pérdida del año 2016 y conseguir una utilidad antes de impuestos de 120,437 soles al 30 de junio del 2017; en consecuencia, la Gestión Financiera mejoró considerablemente.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	VII
CAPÍTULO 1	13
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2.1 Delimitación temporal	14
1.2.2 Delimitación espacial	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3.1 Problema principal	15
1.3.2 Problemas secundarios	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 INDICADORES DE LOGRO DE OBJETIVOS	16
1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	17
1.7 LIMITACIONES.....	18
1.7.1 Limitaciones de Tiempo:	18
1.7.2 Limitaciones Económicas:.....	18
1.7.3 Limitaciones de Información:	18
CAPÍTULO 2	19
2.1 FUNDAMENTACIÓN DEL CASO	19
2.1.1 Presupuesto Maestro.....	20
2.1.2 Gestión Financiera.....	32
2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	41
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS CONTABLES	45
2.3.1 Presupuesto:.....	45
2.3.2 Planificación estratégica:	45
2.3.3 Planeación financiera:.....	45
2.3.4 Control presupuestario:.....	45
2.3.5 Rentabilidad:.....	46
2.3.6 Déficit presupuestario:	46
CAPÍTULO 3	47
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	47
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.3.1 Método Inductivo	48
3.3.2 Método de Análisis.....	49
3.3.3 Método de Síntesis	49
3.3.4 Método Deductivo	49
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	51
3.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	52

CAPÍTULO 4	57
4.1 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
4.2 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:	64
CAPÍTULO 5	65
5.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO:.....	65
5.2 ESTADOS FINANCIEROS:	74
5.3 COMPARATIVO PRESUPUESTO CONTRA REAL AL 30 DE JUNIO 2017:.....	79
CAPÍTULO 6	81
6.1 NORMAS TÉCNICAS:.....	81
6.2 NORMAS LEGALES	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	855
BIBLIOGRAFÍA.....	87

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Indicadores de logro de objetivos Indicadores de logro de objetivos.....	16
Cuadro 2: Matriz de Operacionalización de Variables.....	53
Cuadro 3: Matriz de Operacionalización de Variables.....	54
Cuadro 4: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	57
Cuadro 5: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	60
Cuadro 6: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	62
Cuadro 7: Presupuesto de Ingresos.....	69
Cuadro 8: Presupuesto de Siniestralidad.....	70
Cuadro 9: Presupuesto Gastos Administrativos.....	71
Cuadro 10: Presupuesto Planilla.....	72
Cuadro 11: Presupuesto Financiero.....	73
Cuadro 12: Comparativo Presupuesto contra Real.....	79

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Estructura del Presupuesto.....	28
Esquema 2: Estado de resultado integral por naturaleza.....	36
Esquema 3: Estado de resultado integrales por función.....	37
Esquema 4: Estructura del Flujo de efectivo.....	39

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	59
Gráfico 2: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	61
Gráfico 3: Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	63

INTRODUCCIÓN

La presente tesina recoge el trabajo de investigación realizado a la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. se encuentra ubicada en la Calle Las Orquídeas N°. 675 Dpto. 801 Urb. Jardín - San isidro – Lima – Perú, es una empresa de servicios que se dedica a la prestación de servicio de asistencia corporativa la cual se destaca por la calidad y satisfacción de los clientes, la empresa no tenía un buen control de los ingresos y gastos ocasionando déficit en tesorería al igual que una inadecuada toma de decisiones, en esta tesina proponemos la implementación del presupuesto ya que es una herramienta muy importante en la gestión financiera lo que permitirá una buena gestión mediante el control constante.

Se decidió realizar este trabajo porque es una problemática que involucra al sector empresarial al igual que al ciudadano de a pie, ya que muchas de ellos no planifican sus ingresos y gastos que van a asumir en un determinado periodo. Para que un buen presupuesto tenga éxito es necesario el control y la disciplina de lo contrario llevaría a las empresas al fracaso.

Este trabajo consta de seis capítulos donde se describe lo siguiente:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en este capítulo se describe la realidad problemática, las delimitación temporal , espacial es decir donde se realizó el estudio y el período de análisis, identificaremos el problema principal y secundario, determinaremos los objetivos que queremos conseguir con esta implementación y a la vez medirlos con los indicadores de logro, además se demuestra la justificación e importancia del por qué es necesario la implementación del presupuesto y las limitaciones para realizar el presente trabajo

Capítulo II: Marco teórico, en este capítulo muestra la teoría la cual es base principal que sustentará el presente trabajo, se presentará el fundamento del caso, desarrollo de la primera y segunda variable con sus dimensiones (Presupuesto Maestro, gestión financiera), antecedentes históricos de tesinas anteriores que respalden nuestro estudio, al igual de términos técnicos que facilitará la comprensión del trabajo.

Capitulo III: Metodología, describe el diseño de la investigación la cual es descriptiva no experimental, población y muestra de la investigación realizada, explicación del método de deducción, inducción, análisis y síntesis utilizados en el presente trabajo, se presenta el tipo de investigación documental y de campo, técnicas utilizadas la observación directa y el cuestionario, así como los instrumentos de recolección de datos.

Capitulo IV: Resultados, presenta la descripción y resultado de la aplicación del cuestionario, muestra la tabulación de las respuestas obtenidas, elaboración de cuadros de información gráficas y barras la cual es una estadística aplicada a la información obtenida con sus respectivas interpretaciones para su fácil comprensión.

Capítulo V: Planteamiento del caso, muestra los resultados del período pasado y los resultados del período actual; los presupuestos elaborados por cada área de la empresa, así como los informes de la situación real, las cuales se comparan determinando el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, y análisis de la situación real.

Capítulo VI: Estandarización, presenta la utilización de normas legales y técnicas aplicadas al presente trabajo.

Las conclusiones se dan de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos de implementar el presupuesto en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos.

Las recomendaciones se dan según las conclusiones elaboradas las cuales están dirigidas al alto nivel jerárquico más alto de la empresa para la aprobación de la implementación del presupuesto.

Las fuentes utilizadas fueron primarias y secundarias; como libros especializados, revistas académicas y fuentes de internet que se enfocan en el tema de investigación. La información real obtenida de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C. fue mediante el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) y se aplicó en cada área de la Compañía; además se obtuvo información sobre los reportes históricos (Estados Financieros).

Según análisis de lo obtenido hemos podido determinar que la implementación del presupuesto es viable en la toma de decisiones y para una adecuada Gestión Financiera.

Sobre las limitaciones que tuvimos; la más representativa fue el tiempo, ya que los integrantes del grupo tenemos obligaciones personales y laborales que dificultaron un poco realización de nuestro trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Para formar parte del mundo empresarial competitivo se necesita de políticas, planeación estratégica, revisión en el control de los costos, de las inversiones revisión de los estados financieros que permitan a las empresas dar una adecuada toma de decisiones en el uso de sus recursos para poder alcanzar los objetivos y mantenerse en el mercado

El problema que tienen muchas empresas es que no planifican sus ingresos y gastos que van a asumir en un determinado periodo, no tienen implementado la elaboración de presupuestos lo que implica que tienen que improvisar ante cualquier situación a la que las empresas se enfrentan de tal manera que no tiene un objetivo determinado, muchos empresarios indican que no necesitan del presupuesto ya que casi nunca se cumplen, el presupuesto es un herramienta importante en la gestión empresarial y si no se cumple es por falta de disciplina y control los cuales son factores que llevaría a las empresas al fracaso.

Tal es el caso de la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. que se dedica a la prestación de servicios de asistencia. Actualmente la empresa no cuenta con la

implementación del presupuesto, lo cual no le ha permitido tener un adecuado control de sus ingresos y gastos, presentando en muchas ocasiones déficit en tesorería lo que no permite cubrir sus Gastos corrientes, generando incumplimiento con sus proveedores y períodos de crédito que no se cumplen con los clientes.

Por ende, si la empresa no toma la decisión de implementar la elaboración del presupuesto seguirá teniendo los mismos problemas y eso traerá como consecuencia perjuicios económicos y una rentabilidad baja logrando que la empresa pierda posicionamiento en el mercado.

En consecuencia, para que no se repitan los problemas ya mencionados la empresa debe implementar la elaboración del presupuesto y así le permita llevar un adecuado control y una buena toma de decisiones logrando de esa manera que cada área de la empresa se comprometa y sea participe del cumplimiento del presupuesto para incrementar las ventas y disminuir los gastos, lo cual ayudara que la empresa siga compitiendo y seguir en el mercado.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación temporal

La presente investigación se realizó entre abril 2017 y setiembre 2017, periodo en el cual se analizarán datos del 01 de enero del 2017 al 30 de junio 2017.

1.2.2 Delimitación espacial

IGS Integral Group Solution S.A.C., es una empresa de servicio que se dedica a la prestación de servicio de asistencia corporativa. Se encuentra ubicada en la Calle Las Orquídeas N°. 675 oficina 801 Urb. Jardín - San Isidro – Lima – Perú, lugar en el que se llevará a cabo el estudio de la presente investigación

1.3 Formulación del problema de investigación

1.3.1 Problema principal

¿En qué medida la implementación de un Presupuesto Maestro permite evaluar la gestión financiera de la empresa IGS para el período 2017?

1.3.2 Problemas secundarios

¿De qué manera el Presupuesto Maestro nos permite evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa IGS?

¿Cómo la aplicación del Presupuesto Maestro permite medir los resultados?

¿De qué manera influye el Presupuesto Maestro en la adecuada toma de decisiones?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Demostrar la importancia del Presupuesto Maestro en la evaluación de la gestión financiera mediante el control y medición de los resultados, contribuyendo en el cumplimiento de las metas y la adecuada toma de decisiones en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C.

1.4.2 Objetivos específicos

Determinar de qué manera el Presupuesto Maestro nos ayuda a realizar un seguimiento constante sobre lo proyectado en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C., comparando lo real con lo proyectado para determinar el grado de cumplimiento de objetivos.

Medir los resultados cuantitativamente en las diferentes áreas de la empresa para determinar el grado de cumplimiento.

Establecer cómo el Presupuesto Maestro influye en la adecuada toma de decisiones.

1.5 Indicadores de logro de objetivos

Se establecieron los siguientes logros con sus objetivos:

Cuadro N°1
Indicadores de logro de objetivos

Objetivos	Indicadores
Determinar de qué manera el Presupuesto Maestro nos ayuda a realizar un seguimiento constante sobre lo proyectado en la empresa IGS.	<ul style="list-style-type: none">✓ Expedientes (servicios realizados en el periodo).✓ Informes de ventas periódicos.✓ Informe de egresos en el periodo.
Medir los resultados cuantitativamente en las diferentes áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Presupuesto Maestro.✓ Informe real del área de ventas.✓ Informe real del área de operaciones.✓ Informe real sobre resultados del área de administración.✓ Informes de resultados reales Vs. Lo presupuestado.

Establecer cómo el Presupuesto Maestro influye en la adecuada toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe comparativo de las variaciones reales Vs. Lo presupuestado. ✓ Estado de resultado proyectado. ✓ Estado de resultado real.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

1.6 Justificación e importancia

El presente trabajo de investigación analiza las ventajas de tener un Presupuesto Maestro, su importación como herramienta de gestión e integración las distintas áreas de la Compañía. La investigación aplicada a la compañía IGS Integral Group Solution S.A.C. es conveniente para la empresa y demás entidades que no hacen el uso del Presupuesto Maestro, ya que el beneficio principal es el seguimiento y el análisis mensual del cumplimiento de los valores presupuestados.

La implementación del Presupuesto Financiera debe realizarse mediante la integración de todas las áreas de la compañía para que los presupuestos y/o metas establecidas sean las más certeras al momento del cumplimiento.

Cuenta con un valor teórico porque se ha utilizado fuentes primarias y secundarias para obtener la información necesaria respecto al tema y a su vez esta tesina sirva como apoyo teórico para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Para terminar, es fundamental para IGS Integral Group Solution S.A.C. la implementación del Presupuesto Maestro, para la evaluación constante de los ingresos y egresos presupuestados que servirá para el cumplimiento de los objetivos.

El valor social de este trabajo se verá plasmado en la aplicación del mismo en la empresa y se verá como ejemplo en otras empresas con la misma problemática.

1.7 Limitaciones

1.7.1 Limitaciones de Tiempo:

Tenemos limitación de tiempo ya que solo se cuenta con cuatro meses para la recopilación, evaluación, análisis y termino de la investigación.

Además de las obligaciones personales y laborales que limitan nuestro tiempo para realizar la investigación.

1.7.2 Limitaciones Económicas:

No tuvimos ninguna limitación económica.

1.7.3 Limitaciones de Información:

No tuvimos ninguna limitación de información.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÒRICO

2.1 Fundamentación del caso

El Presupuesto Maestro es un instrumento estratégico que se basa en un plan de operaciones para lograr en un periodo de tiempo los objetivos propuestos, mediante los objetivos se establecen mecanismos necesarios que permiten prever y dar corrección a todo aquello que sea un obstáculo en conseguir los propósitos, en este sentido implementar la elaboración del presupuesto permitirá que la empresa planee su futuro, poder ver en la situación en que se encuentra la empresa, analizar en qué medida se está logrando los objetivos estratégicos, involucrar al personal al logro de los objetivos y sobre todo mejorar el proceso de la toma de decisiones mediante un eficiente control de los costos, gastos e ingresos ya que permitirá minimizar algún riesgo futuro.

Está demostrado a lo largo del tiempo que el uso del presupuesto ha ayudado a que las empresas sean más eficientes y competitivas al poder detectar alguna anomalía y tomar decisiones a tiempo logrando así que puedan maximizar los resultados económicos, en la actualidad la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. no

cuenta con esta herramienta por cual a través de este estudio proponemos la implementación del presupuesto.

2.1.1 Presupuesto Maestro

Es el presupuesto donde se proyectan los ingresos y egresos.

A. Implementación de Presupuesto Maestro

La implementación se realiza con la participación de todas las áreas.

a. Definición de Presupuesto Maestro

Para llevar a cabo el Presupuesto Maestro, es necesario realizar “un plan dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo condiciones previstas, cuyo concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

“Es un plan detallado y cuantificado que habrá de guiar las operaciones en el futuro cercano.
Cabe indicar que la de un presupuesto total implica su uso dentro de la planeación, organización y control de todas las actividades financieras y de operación para el siguiente período”. (Flores 2017: 69).

Como afirma el autor, el presupuesto es una proyección cuantificable de lo que se pretende alcanzar como meta establecido en un determinado tiempo, el mismo que permitirá lograr alcanzar los objetivos trazados.

b. Objetivo del Presupuesto Maestro

Para lograr alcanzar los objetivos del Presupuesto Maestro se debe planificar íntegramente y sistemáticamente, en ese sentido todas las actividades que la empresa desarrolle serán en un periodo determinado. Asimismo, se debe controlar y medir los resultados cualitativamente y

cuantitativamente y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas.

Los objetivos de los presupuestos pueden resumirse a:

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

“De manera general los objetivos del presupuesto son:

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral”. (Fagilde 2009:12).

Como indica el autor es necesario llevar a cabo una planificación integral y sistemática para tener el conocimiento suficiente de todas las operaciones a realizar, el cual permitirá posteriormente medir todas las áreas de acuerdo a las responsabilidades designadas, permitiendo de esa manera saber qué cambios significativos se puedan dar.

c. Importancia de Presupuesto Maestro

La existencia del Presupuesto Maestro tiende a convertirse en un fin y no en un medio que facilite la gestión administrativa. Ya que toda la empresa se vuelca hacia la preparación del presupuesto y olvidan de las labores.

Dentro del marco del Presupuesto Maestro se puede resaltar a continuación las siguientes importancias:

- Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Facilita la eficiencia y el control dentro de las operaciones.
- Promueve la estandarización y el control en el flujo de información.
- Sirven como mecanismo por la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direcciones hacia lo que verdaderamente se busca.

“Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas”. (Fagilde 2009:14).

De acuerdo a lo señalado por el autor la importancia del Presupuesto Maestro es básicamente minimizar el riesgo de las operaciones, para lograr el cumplimiento de las metas. Así como también es el proceso operativo de toda la organización.

d. Funciones de Presupuesto Maestro

Las funciones del Presupuesto Maestro permitirán tener una clara idea de lo que se pretende alcanzar como organización, bajo un lineamiento

proyectado y en la medida que se logren cumplir las funciones con convicción y compromiso.

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comprando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

“a) Planeación. La planeación se inicia con el establecimiento de las metas generales, luego prosigue con el análisis de costo-volumen – utilidad de varias alternativas y terminar con la elaboración de un plan de acción cuantitativo y detallado.

b) Organización. El presupuesto, a su vez, proporciona un motivo y una guía de acción para todos los jefes responsables de todos los segmentos de la empresa.

c) Control. Cuando se tienen a mano los resultados del funcionamiento actual, son tabulados y comparados con el presupuesto con el propósito de hacer resaltar los actos que estuvieron alejados de lo establecido, para que sirvan de base para decidir la aplicación de los medios adecuados de corrección”. (Flores 2017:69).

De acuerdo con lo señalado por el autor las funciones del Presupuesto Maestro están basadas en la aplicación de la planeación, organización y control. Teniendo en cuenta que estos componentes son primordiales para alcanzar los propósitos establecidos.

e. Tipos de Presupuesto

Por la labor que desempeñan dentro de la planeación los presupuestos generalmente se ubican dentro de las siguientes categorías:

• Presupuestos de operación

- Presupuestos de Ingresos y Gastos: se efectúan en términos monetarios.
 - Presupuesto de Ventas.
 - Presupuesto de Producción.
 - Presupuesto de Gastos.
- Presupuesto de tiempo, espacio y materiales: se calculan en unidades, horas o personas, para luego traducir esas necesidades a valores monetarios.
 - Requerimientos de Materiales y Compras.
 - Presupuesto de Mano de Obra Directa.

“El presupuesto operativo es la expresión cuantitativa de los planes de la empresa con el corto plazo. Muestra en términos monetarios, los ingresos que generará la empresa en un determinado periodo contable, así como los costos y gastos en que deberá incurrir.

El presupuesto operativo facilita el proceso de planeación y control de una empresa ya que sirve de guía para la acción futura.

El presupuesto opera está constituido por el presupuesto de ventas, producción, existencias, compras y gastos operativos”. (Flores 2017:72).

Según lo indicado por el autor el presupuesto operativo permite la apreciación global de los gastos e ingresos diarios de la empresa, permitiendo calcular la ganancia estimada.

- **Presupuestos financieros**

El Presupuesto Financiero está referido a los recursos económicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtenerlos medios que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos. Lo anterior, es lo más duro de alcanzar y se necesitan de acciones adicionales cuando no se tienen. Se realizan en dinero.

- Presupuesto de inversiones de capital
- Flujo de efectivo
- Balance general presupuestado

“Existen dos enfoques generales para desarrollar un presupuesto financiero. La planificación de arriba hacia abajo comienza con un conjunto de metas generales para la empresa para el periodo de planeamiento.

El enfoque de abajo hacia arriba comienza con estimados de las actividades componentes de la empresa.

Este enfoque es similar al procedimiento particulares se combinan en un pronóstico integrado de flujos de caja, estados de resultados y el estado de situación financiera”. (Flores 2017:74).

De acuerdo a lo indicado por el autor el presupuesto financiero es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo a sus necesidades:

- Capital de trabajo.

- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Nuevas aportaciones de capital.

f. Preparación del Presupuesto Maestro

El Presupuesto Maestro debe contar con la aprobación de los niveles más altos de la empresa y con el apoyo de todas las áreas.

g. Estructura del Presupuesto Maestro

El presupuesto es una herramienta útil en la toma de decisiones de las empresas siendo parte de una planeación estratégica ya que permite llevar un adecuado control de los ingresos y gastos. La planeación estratégica financiera juega un rol importante en la toma de decisiones de la empresa ya sea para minimizar los costos o para llevar un adecuada utilización de sus recursos no hay duda que las empresas trazan metas específicas y que mediante los controles necesarios se determinara el cumplimiento de las mismas determinando que debe de tener información constante de la marcha de la empresa así como no ser ajenos a los factores externos que pueda alterar nuestros objetivos, de tal manera que con la información adecuada podemos identificar los riesgos y diagnosticar los problemas.¹

De lo antes mencionado señala que es muy importante conocer el mercado conocer los factores externos como precios, nuevos competidores y conocer los proveedores los cuales deben ser nuestros socios estratégicos determinar los costos y gastos para poder negociar y

¹Cfr. Serra 2016:217-221

minimizarlo en cuanto a los ingresos maximizarlo logrando fidelidad de los clientes.

La preparación del presupuesto implica tener información de todas las áreas de la empresa conocer todo el ciclo operativo para ajustarlo a la realidad de tal manera que los objetivos sean razonables para cumplirlos.

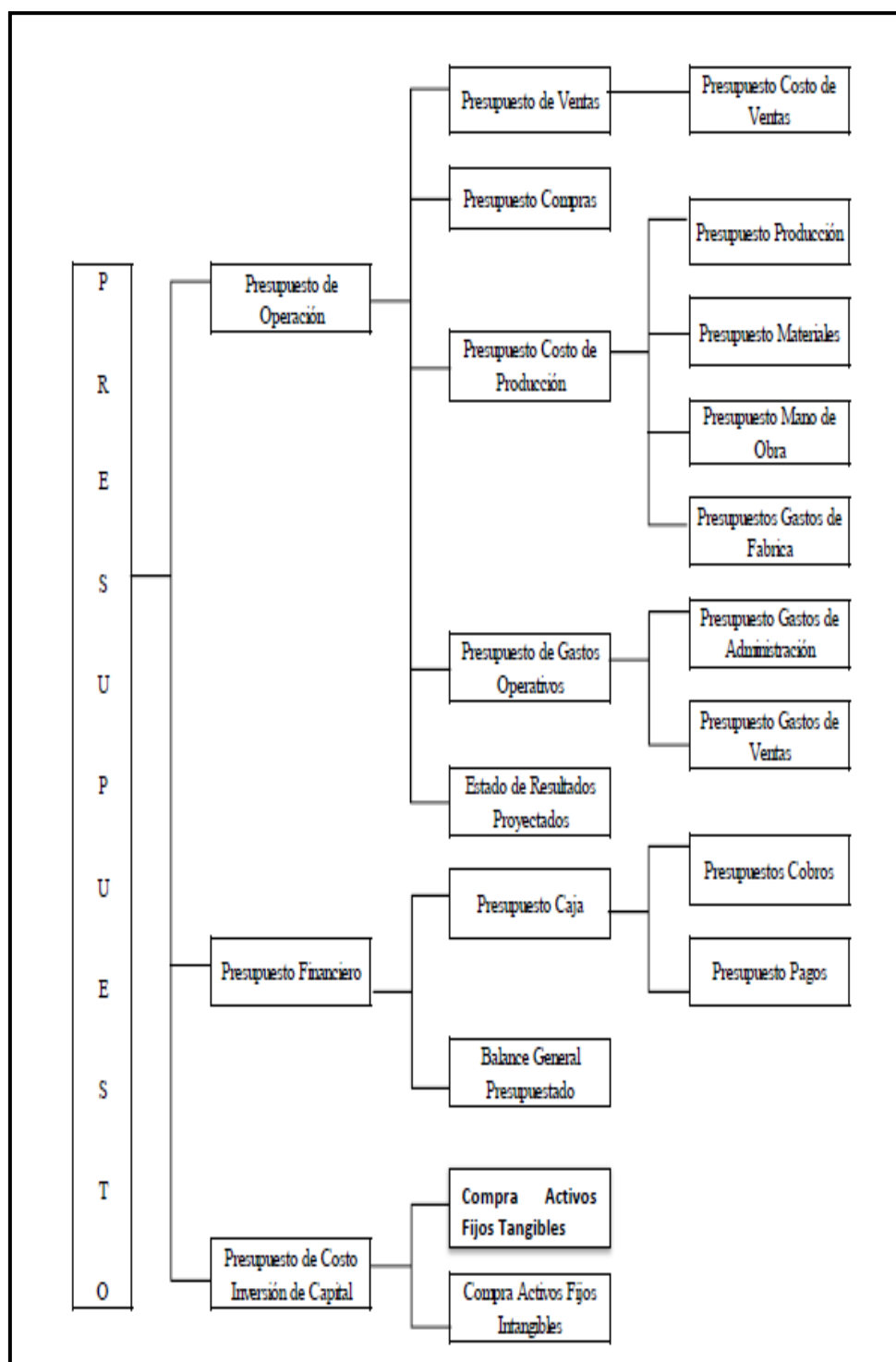
“Cuando un profesional se plantea como hacer un presupuesto, debe tratar de conseguir equilibrar el total de los gastos, las horas de trabajo y recursos consumidos y el margen de beneficio que se quiera obtener. Hacer el presupuesto correcto para cada proyecto puede llegar a ser todo un arte, pero siempre desde la transparencia y sentido común”.
(Serra 2016:225).

Como señala el autor nos da a conocer etapas las cuales se deben realizar para poder realizar un buen presupuesto:

- **Planeación:** Evaluación de resultados de ejercicios anteriores (venta, costos, gastos)
- **Elaboración:** Dimensión monetaria presupuestado para cada área aprobado por la gerencia
- **Ejecución:** Informes periódicos de los avances
- **Control:** Comparación de lo real con lo presupuestado

Esquema N° 1

Estructura del presupuesto



Fuente: Welsch y otros 2005: 215

h. Clasificación de Presupuesto

El presupuesto se puede clasificar según su elaboración y necesidad del uso de la medición de los objetivos.

• Según su flexibilidad

Según su flexibilidad se clasifican en:

- **Rígidos estáticos:** Son elaborados para un único nivel de actividad “dejan de lado el entorno de la empresa”. (Fagilde **2009:16**).

El autor indica que dichos presupuestos no les interesa el entorno es decir lo económico, cultural, político, etc.

- **Flexibles o variables:** son elaborados para diferentes niveles “son dinámicos adaptativos pero complicados y costosos”. (Fagilde 2009:16).

El autor indica que dichos presupuestos se adaptan al entorno.

• Según el periodo de tiempo

Según el periodo de tiempo para su ejecución se clasifican en:

- **A corto plazo:** utilizados para el desarrollo de un periodo anual
- **A largo plazo:** utilizados para planes a largo plazo mayores a un periodo

• Según el campo de aplicación de la empresa

- **De operación o económicos:** planifican las actividades a desarrollar en el periodo siguiente.

- **Presupuesto de ventas:** son preparados por área geográfica y productos.
- **Presupuesto de producción:** se expresan en unidades físicas, capacidad de máquina y disponibilidad de insumos.
- **Presupuesto flujo de efectivo:** muestra los ingresos anticipados, los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto maestro:** incluya las actividades de la empresa en su conjunto y se puede considerar como un presupuesto global.
- **Presupuestos financieros:** hay dos tipos caja o tesorería y el de capital o erogaciones capitalizables.

- **Según el sector de economía en la cual se utilizan**

- **Presupuesto del sector público:** son el medio de control del gasto público involucran los planes de políticas estrategias y objetivos del estado.
- **Presupuesto del sector privado:** lo utilizan las empresas como herramienta de planeación.

i. Integración de Áreas y Gerencia

Para el cumplimiento de los objetivos es primordial el compromiso de la gerencia ya que ellos definen las estrategias de crecimiento para asegurar una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo eso implica planear y controlar.

“Planear y controlar son conceptos muy diferentes. Planear implica establecer Objetivos y elaborar varios presupuestos para alcanzar esos objetivos. Controlar abarca los pasos de la administración para incrementar la posibilidad De que se logren los objetivos establecidos en la etapa de planeación y de que Todas las secciones de la organización trabajen juntas hacia ese objetivo”. (Garrison y otros 2007:390).

Como indica el autor la planeación es fundamental al elaborar los presupuestos y de la mano va el control para determinar si se está realizando el cumplimiento de los objetivos lo que le dará opción a corregir posibles contingencias.

Cabe indicar que los presupuestos deben ser evaluados y analizado por el gerente general y los gerentes de otros departamentos. Para la ejecución de la planificación presupuestaria esta debe ser aprobada por el nivel más alto de la Empresa de tal manera que uno de las funciones primordiales de la administración es guiar a los subordinados al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, la comunicación es clave para el desarrollo del proyecto, durante el periodo que fue presupuestado se necesitaran la elaboración de informes periódicos de desempeño preparados mensualmente los cuales se centraran en el control específicamente de las responsabilidades asignadas a la administración de las diferentes áreas, los informes de desempeño a corto plazo logra un control efectivo por ejemplo, un control de ventas compara las ventas reales con la planificada.²

De lo antes señalado los presupuestos deben estar orientados para enfrentar con anticipación los problemas operativos y financieros de

²Cfr. Welsch y otros 2005:59-61

manera que a los administradores les sirva como herramienta para evitar y solucionar problemas.

- **Integración de las Áreas como Elemento Del Presupuesto Maestro**

Indica que toma en cuenta todas las áreas de la empresa. Uno de los elementos del presupuesto es que es integrador, es decir que presupuesto previsto para la empresa involucra a todas las áreas tanto en la elaboración y su compromiso con el logro del objetivo, es que ya no es solo responsabilidad del gerente es responsabilidad de todos, el comparativo delo real y lo presupuestado nos indicara si estamos en el camino correcto.³

Según lo que indica el autor los colaboradores de la empresa deben de formar parte del compromiso en la consecución del logro de los objetivos de la empresa lo que se pretende con este elemento es que haya comunicación y trabajo en equipo.

2.1.2 Gestión Financiera

La Gestión financiera es dar un óptimo uso a los recursos que posee la empresa asegurando su capacidad para cubrir los egresos para que pueda funcionar, permitiendo llevar un control de los ingresos y egresos, brindando la capacidad de análisis, decisiones relacionada a los medios financieros,” la gestión financiera permite la integración de todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.⁴

De lo antes mencionado el autor señala que las decisiones tomadas en las diferentes áreas tienen efectos financieros.

³Cfr. Serra 2016:217-221

⁴ Cfr. Ortiz 1995:3-5

Flujos de fondo: Representan el instrumento recomendado para evaluar inversiones, medir la capacidad de endeudamiento, valorar empresas, establecer políticas de dividendos y seleccionar fuentes de financiamiento que respaldan la inversión en capital permanente o activos fijos.

Análisis Financiero: interpretación y comparación de los estados financieros reales con los proyectados ya que mediante los resultados numéricos y porcentuales brindan indicadores los cuales servirán para evaluar el desempeño tanto operacional como financiero de la empresa.

A. Contabilidad Gerencial

La contabilidad Gerencial involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración en la marcha de los negocios

a. Definición de Estado de Situación Financiera Proyectado

El estado de situación financiera presupuestado es un componente de lo que se conoce como Presupuesto Maestro. El cual nos indica cual será la situación financiera de la empresa al terminar el periodo presupuestal.

Sabemos que el estado que muestra la situación financiera de la empresa a una cierta fecha es el balance general, por lo que el balance general presupuestado nos permite conocer cuáles serán los activos, pasivos y capital, al final del periodo que se está presupuestando. La única diferencia que habrá en este estado depende del giro de la empresa.

“El estado de situación financiera muestra lo que la empresa tiene, es decir los activos y la forma como estos bienes son financiados; a través de deuda –Pasivos- o a través de recursos propios –Patrimonio. De acuerdo con la

ecuación contable, la suma de los pasivos y el patrimonio es igual a los activos. A través de la situación financiera proyectado se busca pronosticar las partidas contables básicas de la empresa – Activos, Pasivos y Patrimonio- en cada uno de los años en los cuales se evalúa el proyecto”. (Van 2010:34)

De acuerdo con lo referido por el autor podemos decir que el estado de situación financiera proyectado sintetiza lo que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, con sujeción a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento.

b. Definición de Estado de Resultados Integrales Proyectado

Es un estado financiero que nos muestra los ingresos, costos y Gastos de la empresa en un periodo.

“El estado de resultado integral de acuerdo con las NIC /NIIF, incluye todas las partidas de ingresos, costos y gastos reconocidos en el periodo, consideradas como operativas del ejercicio, que determina la ganancia o la pérdida del mismo, excluyéndose aquellos ingresos o egresos que afectaban ejercicios anteriores”. (Estupiñan 2015:63).

Como señala el autor este estado financiero refleja el total de ingresos y gastos del ejercicio para efecto de calcular el resultado neto ya sea utilidad o pérdida.

La NIC señala que todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el ejercicio se incluirá en el resultado del mismo, a menos que una norma indique lo contrario. Esto incluye los efectos de los cambios en las estimaciones contables.⁵

⁵ Cfr. Apaza 2011:313

De lo antes señalado puede existir circunstancias en las que determinadas partidas podrían ser excluidas del resultado del ejercicio corriente la NIC 8 se ocupa de dos circunstancias: corrección de errores y el efecto del cambio en las políticas contables.

Partidas que deben incluirse en un estado de resultado

- Ingresos de actividades ordinarias.
- Costos o gastos operativos.
- Gastos financieros.
- Participación en las pérdidas y ganancias de las empresas asociadas y negocios conjuntos que se lleven contablemente por el método de participación.
- Impuesto sobre las ganancias o de renta.
- Resultado del ejercicio.

Esquema N°2

Estado de resultado integral por naturaleza

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL De enero 1 a diciembre 31 (En miles de pesos) Clasificación de gastos por naturaleza		
Descripción de cuentas	Año 2	Año 1
Ingresos	1.368.745	1.489.823
(+) Otros Ingresos	57.860	127.859
(-) Cambios en Inventarios Terminados y Procesos	-184.761	-245.870
(+) Trabajo Realizado por la Empresa y Capitalizado	167.000	173.000
(-) Materia Prima Utilizada	-673.220	-701.580
(-) Gasto de Personal	-280.574	-321.842
(-) Gasto de Depreciación y Amortización	-127.840	-135.281
(-) Deterioro de Propiedades, Planta y Equipo	-17.800	-13.430
(-) Otros Gastos	-164.900	-153.700
(-) Gastos Financieros	-35.241	-153.700
(+) Ingresos Asociados	11.540	13.827
Utilidad antes de impuesto	120.809	195.986
(-) Gasto por Impuesto a la Renta	-39.867	-64.675
Utilidad o Perdida del periodo	80.942	131.311
Correspondiente a:		
Interés Minoritario	7.285	11.818
Interés Mayoritario	73.657	119.493
Total	80.942	131.311

Fuente: Estupiñan 2015:65

Esquema N°3

Estado de resultado integrales por función

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL Por el periodo terminado en diciembre 31 (En miles de pesos) Clasificación de los gastos por función		
Descripción de las cuentas	Año 2	Año 1
Ingresos actividades	1368745	1489823
(-) Costo de Ventas	1206765	1318098
Utilidad Bruta	161980	171725
(+) Otros ingresos operacionales	224860	300859
(-) Gastos de ventas o de distribución	63412	77508
(-) Gastos administrativos	158918	161096
(-) Otros gastos operacionales	20000	15001
(-) Gastos Financieros	35241	36820
(+) Participación de ingresos de asociados	11540	13827
Utilidad antes de Impuestos	120809	195986
(-) Gasto de Impuesto de Renta	39867	64675
Utilidad Neta del Periodo	80942	131311
correspondiente a:		
Interés mayoritario	7285	11818
Interés minoritario	73657	119493
Total	80942	131311

Fuente: Estupiñan 2015:67

c. Definición de Estado de Flujo de Caja (Cash – Flow)

Todo ente económico debe presentar un estado de flujos de efectivo que informe acerca de los flujos de efectivos habidos durante el periodo.

“El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del estado de situación financiera que inciden el efectivo”. (Apaza 2011: 401).

Como indica el autor el objetivo de este estado financiero es presentar información pertinente y concisa relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo.

Este estado financiero informa sobre las principales actividades de inversión y de financiamiento realizadas por una empresa durante un periodo determinado de tiempo.⁶

De lo indicado este estado financiero proporciona datos que permiten conocer lo que hizo la empresa con los recursos que recibió, así como también de donde consiguió esos recursos. El cambio en la situación financiera de un periodo se puede analizar con base en:

- La totalidad de recursos financieros.
- Cambios en el capital neto de trabajo.
- El flujo de efectivo (bajo el enfoque de entradas y salidas de efectivo).

⁶ Cfr. Apaza 2011:403

Esquema N°4

Estructura del Flujo de efectivo



Fuente:Estupiñan 2015:86

• Definición de Ingreso

Los ingresos son derivados de operaciones financieras. El ejemplo más típico es una inversión financiera realizada para colocar un excedente de tesorería, pero pueden existir otros como, préstamos a socios o inversiones en otras empresas.

Los gastos financieros están compuestos básicamente de los rubros, los cuales tienen que ver con la financiación que ofrecen los proveedores y la financiación que se obtiene del sector financiero.

- a. Intereses sobre los créditos de los proveedores
- b. Intereses sobre préstamos bancarios.

“Las empresas intentan aumentar su riqueza vendiendo productos o servicios a sus clientes, y les cobran por ello. Así, se generan las ventas, que son los ingresos principales. Los ingresos son aquellas operaciones que aumentan la riqueza de la empresa. Además de los ingresos por ventas se pueden producir ingresos por otros conceptos, tales como los intereses que se perciben de los bancos por las inversiones que efectúa la empresa.” (Amat 2017:21)

De acuerdo con lo señalado por el autor los ingresos son recaudados por medio de las ventas que realizan las empresas y que al mismo tiempo son cobrados, el cual permitirá tener mayor riqueza e incremento financiero. Por lo tanto, para una empresa cuanto mayor ingreso obtenga representa signo de crecimiento y que al mismo tiempo permite continuar invirtiendo en el negocio.

• Definición de Egreso

Los egresos son las salidas o las partidas de descargo. Los egresos incluyen los gastos y las inversiones. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario.

“Los egresos son consecuencia de los esfuerzos que hacen las empresas por conseguir ingresos. Los egresos reducen las riquezas de las empresas. Para poder vender productos o servicios hay que incurrir en gastos como los salarios de los empleados o la adquisición de materias primas.” (Amat 2017:22).

Según el autor señala que los egresos representan la salida de dinero de una empresa, mientras que los ingresos permiten hacer referencia al dinero que entra. Los egresos aluden a los gastos y a las inversiones. Mientras el gasto aumenta las pérdidas este disminuye el beneficio. Según indica el autor los egresos forman parte de la partida de gastos deducibles de la actividad económica, tanto del autónomo como de las sociedades.

2.2 Antecedentes Históricos

Durante los últimos años las empresas se han visto en la obligación de implementar el Presupuesto Maestro como herramienta de gestión para poder medir sus objetivos y lograr tomar buenas decisiones, con este estudio conseguiremos implementar la elaboración del presupuesto en la empresa IGS.

A continuación, citamos algunos trabajos de investigación cuyos temas están relacionados con nuestra investigación:

El siguiente trabajo de investigación lo realizaron **Loli, Cynthia y Terrones Fiorela** en el año 2013 en su tesis titulada **“Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster EIRL”** quienes sustentaron el trabajo de investigación en la universidad privada Antenor Orrego del Perú para optar por el título de Contador Público. Realizaron una investigación de carácter descriptivo y explicativo, en la cual los autores luego de haber analizado los resultados de su investigación aportan las siguientes conclusiones:

- La empresa debe de implementar un presupuesto de acuerdo con las necesidades de la empresa, que se ajuste a la realidad, que sea desarrollado conforme a normas

y presente una metodología optima, capacitar al personal para la elaboración y control del presupuesto.

- Se deben definir objetivos estratégicos alcanzables que facilite una buena toma de decisiones y que motive a los colaboradores a conseguir los objetivos estratégicos planeados por la empresa.
- Tanto para el plan estratégico como para el presupuesto debería haber una medición constante de lo presupuestado con lo real alcanzado, para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones y poder modificar a tiempo los objetivos y metas planeadas por la empresa. Se deben preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo presupuestado y lo real.

El siguiente trabajo de investigación que aporta una gran información es el realizado por **Gancino, Adriana en el año 2010 en su tesis titulada “La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009”** quien sustento la tesis en la **Universidad Técnica de Ambato** el cual está ubicada en el Ecuador para obtener el título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**. Realizo una investigación de carácter descriptivo y explicativo, en la cual el autor luego de haber analizado los resultados de su investigación aporta a las siguientes conclusiones:

- Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento; además, establecer el principio y fin en autoridad como el de responsabilidad para cada persona. Esta definición de responsabilidad en cada área permite solicitar el informe de los requerimientos para cada proyecto a ejecutarse.

- Crear e implementar un sistema de control de presupuestos para de esta manera proporcionar a la administración una ágil, segura, y cómoda asignación de los recursos económicos para cada departamento, con la finalidad de ser más equitativos en la distribución de los presupuestos, logrando de esta manera optimizar tiempo en la ejecución de los presupuestos, y oportunidad en la atención de las necesidades de cada uno de estos.
- Proporcionar capacitación continua y permanente al personal, en aspectos relacionados a sus actividades. Por otra parte, la asignación de tareas en cada una de sus áreas, especialmente a los empleados que conforman el Departamento Contable y Administrativos, por ser el eje vertebral de la institución en el manejo de los recursos económicos.

El siguiente trabajo que brinda buena información es la investigación realizada por **Álvarez, Antonia; Gonzales Shirley y Shapiani, Katerin** en el año 2016 en su tesis titulada **“El presupuesto maestro y su incidencia en la planeación financiera en la empresa comercial SKP SAC en el distrito de San Isidro durante el año 2013”** sustentado en la **Universidad de Ciencias y Humanidades del Perú**, quienes optaron por el **grado de Contador Público**, quienes realizaron una investigación de carácter descriptivo y explicativo, en la cual los autores luego de haber analizado los resultados de su investigación, aporta a las siguientes conclusiones:

- Implementar funciones y responsabilidades a cada departamento de tal manera que puedan contribuir a una buena ejecución del presupuesto. Esto es, la empresa debe implementar un sistema de ejecución presupuestario para de esta manera tomar decisiones correctas y asignar de manera ágil, segura y cómoda la asignación de

los recursos económicos para cada área, con la finalidad de ser más equitativos en la distribución de los presupuestos.

- Se debe implementar el presupuesto maestro siendo de mucha importancia para programar o estimar los resultados en la empresa y así saber si se puede invertir y realizar ajustes necesarios en los gastos o ingresos y tener menor o mayor desembolso. Además, el presupuesto maestro es una herramienta que permitirá determinar anticipadamente las necesidades de la organización durante un periodo contable, así como las utilidades que se espera obtener y por ende los beneficios tanto para los empleados como para la empresa.
- Al ejecutar el presupuesto maestro debe estar alineado a los objetivos institucionales de la empresa. Asimismo, debe aplicar metodologías adecuadas para realizar las proyecciones de sus ingresos en función al mercado, ya que las ventas es la base del presupuesto.

2.3 Definición Conceptual de Términos Contables

2.3.1 Presupuesto:

Un presupuesto es un plan operacional y de recursos de una empresa que se formula para lograr en cierto periodo los objetivos propuestos.⁷ Por lo tanto nos muestra en que situación o posición se encontrara la empresa en un futuro.

2.3.2 Planificación estratégica:

Es un conjunto de acciones para asegurar una **ventana** competitiva sostenible en el tiempo.⁸ De lo mencionado se realizará tácticas ya sea asegurando los ingresos necesarios, así como reducir los gastos al mínimo necesario.

2.3.3 Planeación financiera:

Conjunto de acciones cimentadas en la recolección y procesamiento de información externa e interna que contribuye al costeo, la presupuestación, la elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados, además el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles de la organización.⁹ De lo mencionado la planeación financiera es dar el óptimo desempeño al disponible para poder cumplir **satisfactoriamente con lo previsto en el presupuesto.**

2.3.4 Control presupuestario:

Llevar un control presupuestal es esencial para el sistema financiero de la empresa ya que permite comparar los datos reales con los datos proyectados, es recomendable realizar el análisis mensual pero eso dependerá del giro del negocio, estos controles permitirá adoptar medidas oportuna en el

⁷Cfr. Serra 2016:217

⁸ Cfr. Ortiz 1995:62

⁹Cfr. Ortiz 1995:20

cumplimiento, para llevarlo a cabo la dirección debe estar comprometida con los controles respectivos estas acciones permitirá identificar problemas y darle solución, coordinar con diversas áreas de la empresa a través de una gestión de participación definiendo claramente las responsabilidades y el compromiso.¹⁰ De lo mencionado controlar es comparar lo presupuestado con lo real alcanzado y detectar posibles anomalías y dar pronta solución

2.3.5 Rentabilidad:

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuanto se obtiene en un tiempo determinado por cada unidad que recurso invertido.¹¹ Lo que se busca con el presupuesto es maximizar la ganancia de los accionistas.

2.3.6 Déficit presupuestario:

Una organización está en déficit cuando sus gastos **superan** a lo presupuestado.¹² Es decir el control presupuestal medirá dichas deficiencias para poder gastar lo necesario y prever las contingencias evitando el déficit en tesorería.

¹⁰Cfr. Serra 2016:27

¹¹Cfr. Welsch y otros 2005:334

¹²Cfr. Garrison, Noreen y Brewer 2007:392

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación.

Una vez identificado el problema se elaboró estrategias a seguir que no es otra cosa que el diseño de investigación el cual es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en la investigación” es decir buscar información que aportara al éxito de nuestro estudio.

El diseño para la elaboración de la nuestra tesina es de tipo no experimental-descriptiva.

Es no experimental cualitativa porque no se altera variables “ es decir no se manipula variables, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables” lo antes mencionado nos indica que se observa las situaciones o fenómenos tal como se dan, lo que se ajusta a lo aplicado en esta tesina ya que para implementar el presupuesto en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. se tiene que tener en cuenta que se va a mejorar la gestión financiera ya existente, para el presente trabajo se analizó las variables que son puntos clave para un óptimo resultado, el cual fue respaldado por información de la empresa así como también de fuentes primarias y secundarias.

A su vez es descriptiva porque permite obtener información para describir y utilizar criterios en un determinado momento para proceder con el análisis y buscar la solución. Se observó la situación actual en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. en la gestión, así como los riesgos de no aplicar un plan de acción, para poder recomendar las soluciones los que nos llevó a analizar los resultados de las áreas en un momento donde no trabajan con presupuesto y luego viendo su efecto con la aplicación de presupuesto lo que permitió poder explicar y describir los criterios de la problemática y la posible solución.

3.2 Población y Muestra

IGS Integral Group Solution S.A.C., es una empresa de servicio que se dedica a la prestación de servicio de asistencia corporativa la cual se destaca por la calidad y satisfacción de los clientes. Se encuentra ubicada en la Calle Las Orquídeas N°. 675 oficina 801 Urb. Jardín - San isidro – Lima – Perú, lugar en el que se llevó a cabo el estudio del presente trabajo investigación, se aplicó como instrumento de recolección el cuestionario a diferentes áreas de la empresa contando el apoyo del personal de las áreas: Financiera, Comercial, Calidad y Operaciones. Quienes con su participación nos brindaron información importante.

3.3 Método de la Investigación

3.3.1 Método Inductivo

Para esta tesina se aplicó el método inductivo ya que alcanza conclusiones generales iniciando con antecedentes particulares, la característica de este método de investigación es que usa el razonamiento para llegar a obtener conclusiones que inician de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general. Este método parte con la observación de los hechos, se analiza la conducta y comportamiento del

fenómeno, ya que la decisión de implementar el presupuesto en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. fue a las diferentes deficiencias observadas en la gestión.

3.3.2 Método de Análisis

De igual manera se aplicó el método de análisis ya que la realidad es separada para su mejor comprensión, se ajusta a la manera como se desarrolló y se analizó cada área de la empresa con la finalidad de comprobar si cumplen los objetivos y en que están fallando, de igual manera elaboramos un marco teórico del tema en general lo que permite tener un conocimiento más profundo del tema.

3.3.3 Método de Síntesis

De igual manera utilizamos el método de síntesis que procede de lo simple a lo compuesto, nuestro estudio se ve el efecto global en el resultado de la empresa al reunir los informes de resultados reales de cada área de la empresa en un determinado periodo y compararlos con lo real, este método nos ayudó a condensar los conocimientos tanto lo proporcionado por la empresa como los aportes técnicos y doctrinales brindados por fuente primarias y secundarias lo que nos permite establecer la causa y efecto en la implementación del presupuesto.

3.3.4 Método Deductivo

El método deductivo se utilizó debido a que el presente trabajo parte de normas legales y técnicas los cuales fueron aplicados para poder respaldar las respuestas a la problemática.

3.4 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado a la tesina es cualitativo ya que se podría describir como “una categoría de investigación que extraen opiniones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevista, narraciones, notas de campo” de lo indicado se puede decir que la presente tesina se basara en un caso práctico aplicado mediante la recolección de información.

Para la elaboración de la presente tesina nos basamos en la investigación documental, fue muy importantes recurrir a varias fuentes para poder obtener diferentes puntos de vista y aportes lo cual respaldan nuestra investigación, para dicho propósito utilizamos fuentes especializadas, académicas de ediciones actualizadas y ediciones pasadas, utilizamos revistas informativas, normas internacionales de contabilidad, normas internacionales de información financiera, tesis nacionales y extranjeras, además de la información obtenida de la empresa IGS lo cual sin esta información no hubiera sido posible realizar el presente trabajo.

La investigación es de campo ya que además de basarse en un marco teórico se recurre al lugar donde ocurren los hechos, se trata de la investigación aplicada para entender y dar solución al problema, acudimos al lugar donde están las personas y las fuentes a consultar, la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. nos brindó información valiosa atreves del cuestionario elaborado de manera técnica para conseguir lo que buscamos, Hay que tener en cuenta que la implementación del presupuesto se basa en un marco teórico pero además de investigar es necesario aplicar lo investigado, para poder concluir que implementar el presupuesto en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. es una buena decisión.

3.5 Técnicas e instrumentos

- Técnica de observación directa

- El método de observación es cualitativo ya que tiene como base un problema de investigación. Al mismo tiempo, usa la recolección de datos. El tipo de información recolectado ha sido la de fuentes primarias es decir se ha recurrido a libros, documentación misma de la empresa el cual es materia de investigación y como también tesis referidos al tema, siendo fuentes de información de primera mano, asimismo permite tener una información más precisa y fiable.

- Análisis

- Fuentes secundarias

- Instrumentos de fichas
- Se ha recurrido a las fichas textuales y de resumen que se ha realizado de la selección de información de las fuentes primarias, de acuerdo a los temas referidos a las variables del tema principal para respaldar cada argumento y / o comentario realizado al respecto.

- Encuesta

- La técnica que emplearse va a ser la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario, la cual está definida como “son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”. De esta manera se elaboró el cuestionario, en las que se redactaron preguntas con relación al Presupuesto Maestro, hacia todo el personal integrante del área. Posteriormente los datos recolectados fueron analizados estadísticamente.

3.6 Matriz de operacionalización de las variables

Para la realización de la matriz de operacionalización se ha tenido que separar la información por las dos variables (Presupuesto Maestro y Gestión Financiera). En el que cada uno tiene sus respectivas dimensiones e indicadores de logro, asimismo estos indicadores contienen ítems de formulación de preguntas, para lo cual se ha tenido que realizar una encuesta a cada gerente de cada área (comercial, operaciones, calidad, contabilidad y finanzas). Luego con la información obtenida se ha determinado un porcentaje para cada indicador de logro.

Cuadro Nº2

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	%	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Presupuesto Maestro	Implementación de Presupuesto Maestro	a) Presupuesto Maestro	30.00%	3	- ¿Existe una herramienta de medición de los objetivos? - ¿Conoce los objetivos estratégicos del área?	CORRECTO = 1 INCORRECTO = 0
		b) Estado de resultado real			- ¿La empresa realiza controles de ingresos y gastos?	
	Preparación de Presupuesto Maestro	a) Informe real del área de ventas	40.00%	4	- ¿La empresa realiza presupuesto de ingresos y gastos? - ¿Realizan análisis de precios de servicios comparativos con la competencia?	
		b) Informe real del área de operaciones			- ¿Realizan análisis de costos de servicios para determinar el margen de ganancia? - ¿Participaría en la elaboración del presupuesto brindando información necesaria para el compromiso?	
	Integración de Áreas y la Gerencia	a) Expedientes (servicios realizados en el periodo)	30.00%	3	- ¿las áreas de la empresa están comprometidos con el logro de los objetivos?	
		b) Informe real sobre resultados del área de administración			- ¿Considera que la implementación del presupuesto integraría más a las áreas? - ¿Considera la importancia de que todos los trabajadores conozcan los objetivos?	
			100%	10		

Cuadro N°3

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	%	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Gestión Financiera	Ingresos y Egresos	a) Informes de ventas periódicos	40.00%	4	- ¿Tienen políticas de créditos a clientes y pago a proveedores? - ¿Los clientes cancelan en la fecha indicada sus obligaciones?	CORRECTO = 1 INCORRECTO = 0
		b) Informe de egresos en el periodo			- ¿Recurren a financiamientos por falta de liquidez? - ¿Se transparentan correctamente los pagos en los que incurre la compañía?	
	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales	a) Informes de resultados reales Vs. Lo presupuestado	40.00%	4	- ¿Los resultados del periodo es informado a todas las áreas de la empresa? - ¿Se lleva un control sobre los ingresos esperados?	
		b) Informe comparativo de las variaciones reales Vs. lo presupuestado			- ¿Las áreas forman parte en la toma de decisión de la gerencia? - ¿Se realizan reuniones para ver los resultados mensuales?	
	Estado de Flujo de Efectivo	a) Estado de resultado proyectado	20.00%	2	- ¿Se lleva un adecuado control del flujo de efectivo? - ¿Se realiza un adecuado cronograma de cobro y pago?	

100% 10



**CUESTIONARIO DIRIGIDO PARA EL PERSONAL CONTABLE Y ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA “IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION S.A.”**

Elaboración de instrumentos:

De acuerdo con los ítems que hemos obtenido del análisis de nuestra matriz de operacionalización, hemos podido crear nuestro instrumento llamado cuestionario. Este consta de 20 preguntas elaboradas por nosotros con respuestas para medir el conocimiento de los trabajadores de las áreas involucradas en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. respecto al presupuesto maestro y la evaluación de la gestión financiera.

OBJETIVO: Conocer el control interno aplicado en el departamento contable y administrativo en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.

INDICACIONES: Marque usted con un aspa X una alternativa para cada pregunta. Recuerde que esta encuesta es anónima.

Sexo: ____

Edad: ____

1.- ¿Existe una herramienta de medición de los objetivos?

Si ☐ No ☐

2.- ¿Conoce los objetivos estratégicos del área?

Si ☐ No ☐

3.- ¿La empresa realiza controles de ingresos y gastos?

Si ☐ No ☐

4.- ¿La empresa realiza presupuesto de ingresos y gastos?

Si ☐ No ☐

5.- ¿Realizan análisis de precios de servicios comparativos con la competencia?

Si ☐ No ☐

6.- ¿Realizan análisis de costos de servicios para determinar el margen de ganancia?

Si ☐ No ☐

7.- ¿Participaría en la elaboración del presupuesto brindando información necesaria para el compromiso?

☐ ☐

Si

No

8.- ¿Las áreas de la empresa están comprometidas con el logro de los objetivos?

Si ☐

No ☐

9.- ¿Considera que la implementación del presupuesto integraría más a las áreas?

Si ☐

No ☐

10.- ¿Considera la importancia de que todos los trabajadores conozcan los objetivos?

Si ☐

No ☐

11.- ¿Tienen políticas de créditos a clientes y pago a proveedores?

Si ☐

No ☐

12.- ¿Los clientes cancelan en la fecha indicada sus obligaciones?

Si ☐

No ☐

13.- ¿Recurren a financiamientos por falta de liquidez?

Si ☐

No ☐

14.- ¿Se transparentan correctamente los pagos en los que incurre la compañía?

Si ☐

No ☐

15.- ¿Los resultados del periodo es informado a todas las áreas de la empresa?

Si ☐

No ☐

16.- ¿Se lleva un control sobre los ingresos esperados?

Si ☐

No ☐

17.- ¿Las áreas forman parte en la toma de decisión de la gerencia?

Si ☐

No ☐

18.- ¿Se realizan reuniones para ver los resultados mensuales?

Si ☐

No ☐

19.- ¿Se lleva un adecuado control del flujo de efectivo?

Si ☐

No ☐

20.- ¿Se realiza un adecuado cronograma de cobro y pago?

Si ☐

No ☐

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Descripción e interpretación de resultados

Después de ser validado el instrumento por el profesor especialista se procedió a aplicar el cuestionario a los trabajadores más relevantes de la compañía IGS integral Group Solution S.A.C., de lo cual pudimos obtener los siguientes datos:

CUADRO N° 4

Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar la aplicación del Presupuesto Maestro para la evaluación de la gestión financiera en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017

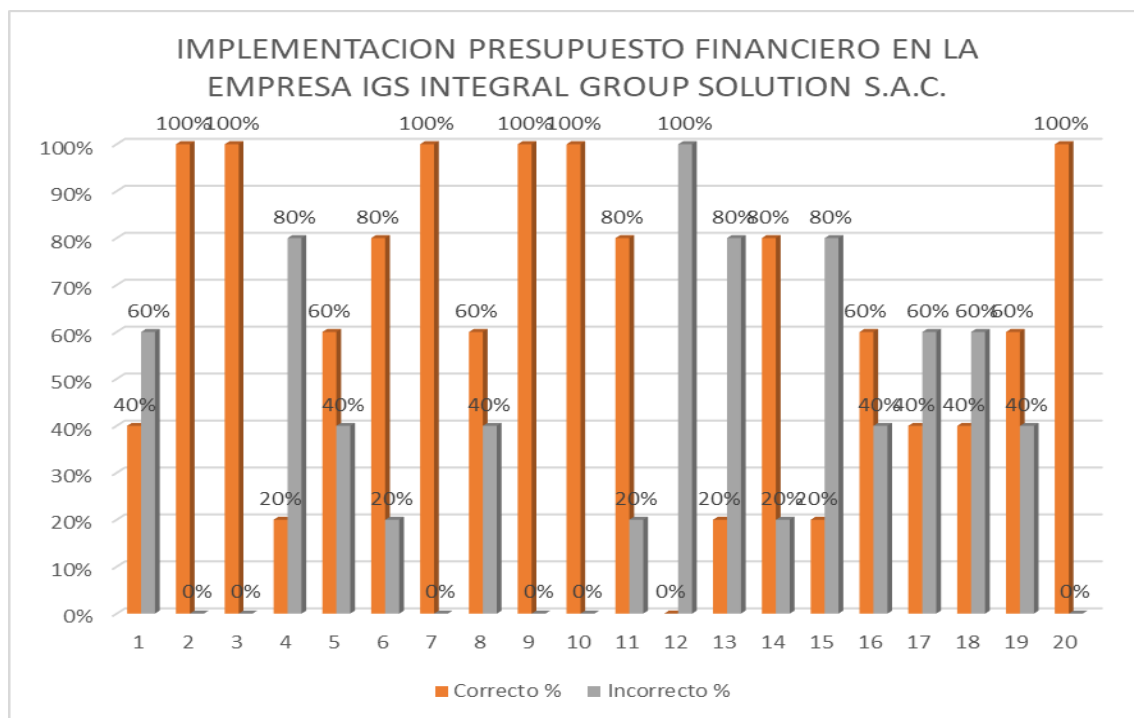
N°	ITEMS	Correcto		Incorrecto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Existe una herramienta de medición de los objetivos?	2	40%	3	60%	5	100%
2	¿Conoce los objetivos estratégicos del área?	5	100%	0	0%	5	100%
3	¿La empresa realiza controles de ingresos y gastos?	5	100%	0	0%	5	100%
4	¿La empresa realiza presupuesto de ingresos y gastos?	1	20%	4	80%	5	100%

5	¿Realizan análisis de precios de servicios comparativos con la competencia?	3	60%	2	40%	5	100%
6	¿Realizan análisis de costos de servicios para determinar el margen de ganancia?	4	80%	1	20%	5	100%
7	¿Participaría en la elaboración del presupuesto brindando información necesaria para el compromiso?	5	100%	0	0%	5	100%
8	¿Las áreas de la empresa están comprometidos con el logro de los objetivos?	3	60%	2	40%	5	100%
9	¿Considera que la implementación del presupuesto integraría más a las áreas?	5	100%	0	0%	5	100%
10	¿Considera la importancia de que todos los trabajadores conozcan los objetivos?	5	100%	0	0%	5	100%
11	¿Tienen políticas de créditos a clientes y pago a proveedores?	4	80%	1	20%	5	100%
12	¿Los clientes cancelan en la fecha indicada sus obligaciones?	0	0%	5	100%	5	100%
13	¿Recurren a financiamientos por falta de liquidez?	1	20%	4	80%	5	100%
14	¿Se transparentan correctamente los pagos en los que incurre la compañía?	4	80%	1	20%	5	100%
15	¿Los resultados del periodo son informados a todas las áreas de la empresa?	1	20%	4	80%	5	100%
16	¿Se lleva un control sobre los ingresos esperados?	3	60%	2	40%	5	100%
17	¿Las áreas forman parte en la toma de decisión de la gerencia?	2	40%	3	60%	5	100%
18	¿Se realizan reuniones para ver los resultados mensuales?	2	40%	3	60%	5	100%
19	¿Se lleva un adecuado control del flujo de efectivo?	3	60%	2	40%	5	100%
20	¿Se realiza un adecuado cronograma de cobro y pago?	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 1

Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar la aplicación del Presupuesto Maestro para la evaluación de la gestión financiera en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada podemos ver que el 63% de los encuestados ha respondido correctamente las respuestas, evidenciando que, si estarían dispuestos a la implementación del Presupuesto Maestro como herramienta, afirmando también que llevan un control separado por áreas sobre la gestión de objetivos de la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C.

También podemos ver que la implementación del Presupuesto Maestro como herramienta para evaluar la gestión financiera sería de utilidad para la integración de las áreas relevantes mediante el cumplimiento de objetivos en la empresa GS Integral Group Solution S.A.C.

Entonces con la aceptación de más de la mitad de trabajadores podemos llegar al cumplimiento de los objetivos para el periodo 2017.

CUADRO N° 5

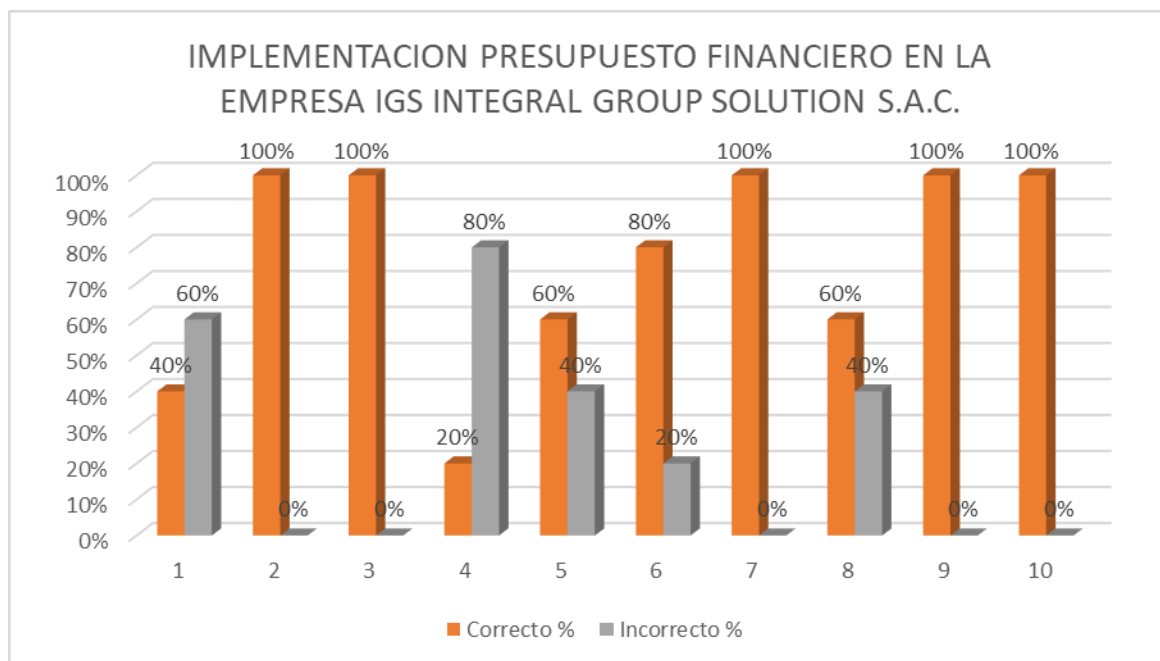
Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar la aceptación e importación de implementar el Presupuesto Maestro en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017

N°	ITEMS	Correcto		Incorrecto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	¿Existe una herramienta de medición de los objetivos?	2	40%	3	60%	5	100%
2	¿Conoce los objetivos estratégicos del área?	5	100%	0	0%	5	100%
3	¿La empresa realiza controles de ingresos y gastos?	5	100%	0	0%	5	100%
4	¿La empresa realiza presupuesto de ingresos y gastos?	1	20%	4	80%	5	100%
5	¿Realizan análisis de precios de servicios comparativos con la competencia?	3	60%	2	40%	5	100%
6	¿Realizan análisis de costos de servicios para determinar el margen de ganancia?	4	80%	1	20%	5	100%
7	¿Participaría en la elaboración del presupuesto brindando información necesaria para el compromiso?	5	100%	0	0%	5	100%
8	¿Las áreas de la empresa están comprometidos con el logro de los objetivos?	3	60%	2	40%	5	100%
9	¿Considera que la implementación del presupuesto integraría más a las áreas?	5	100%	0	0%	5	100%
10	¿Considera la importancia de que todos los trabajadores conozcan los objetivos?	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 2

Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar la aceptación e importación de implementar el Presupuesto Maestro en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada podemos ver que el 38% de los encuestados ha respondido correctamente las respuestas, evidenciando que, si reconocen y aceptan la importación de contar con un Presupuesto Maestro para evaluar la gestión financiera de la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C.

Por lo que también se denota la necesidad de poder saber cómo va evolucionando la empresa por cada periodo, ya que con esos resultados se podría realizar una buena Gestión Financiera.

CUADRO N° 6

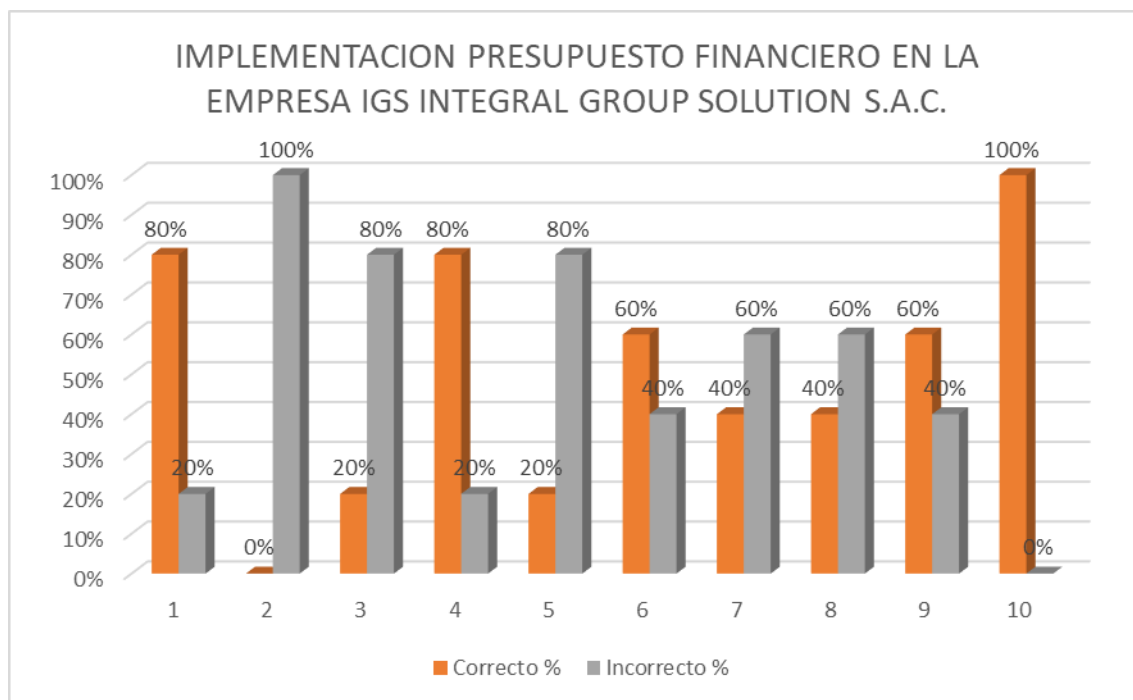
Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar el conocimiento de las áreas sobre la gestión financiera en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017

N°	ITEMS	Correcto		Incorrecto		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%
11	¿Tienen políticas de créditos a clientes y pago a proveedores?	4	80%	1	20%	5	100%
12	¿Los clientes cancelan en la fecha indicada sus obligaciones?	0	0%	5	100%	5	100%
13	¿Recurren a financiamientos por falta de liquidez?	1	20%	4	80%	5	100%
14	¿Se transparentan correctamente los pagos en los que incurre la compañía?	4	80%	1	20%	5	100%
15	¿Los resultados del periodo son informados a todas las áreas de la empresa?	1	20%	4	80%	5	100%
16	¿Se lleva un control sobre los ingresos esperados?	3	60%	2	40%	5	100%
17	¿Las áreas forman parte en la toma de decisión de la gerencia?	2	40%	3	60%	5	100%
18	¿Se realizan reuniones para ver los resultados mensuales?	2	40%	3	60%	5	100%
19	¿Se lleva un adecuado control del flujo de efectivo?	3	60%	2	40%	5	100%
20	¿Se realiza un adecuado cronograma de cobro y pago?	5	100%	0	0%	5	100%

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 3

Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario para determinar el conocimiento de las áreas sobre la gestión financiera en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. año 2017



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada podemos ver que el 50% de los encuestados ha respondido correctamente las respuestas, evidenciando que, solo la mitad de las áreas relevantes tienen conocimiento sobre la gestión financiera de la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C.

Por lo que se denota una responsabilidad de los gerentes de cada área por la integración de las áreas para un cumplimiento al 100% de objetivos a fin de año.

4.2 Propuestas de Solución:

Durante el periodo 2016 la Empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. no pudo tomar decisiones exactas en base a los objetivos trazados a principio de su periodo, por lo que para el periodo 2017 se propuso la implementación del Presupuesto Maestro como herramienta para la evaluación de la Gestión Financiera.

En el Periodo 2016 tanto por el lado de ingresos y egreso no estuvo muy ordenado dando como consecuencia atrasos en pagos significativos, en ese sentido con la implementación del Presupuesto Maestro podremos evaluar el cumplimiento constante los objetivos trazados por cada área (Comercial, Administrativa y Operativa) maximizando mediante decisiones adecuadas (en el momento adecuado) los recursos de la Compañía.

Al poder tener los objetivos (presupuestos) planteados con anticipación y con el debido seguimiento mensual (constante) se puede conseguir resultados óptimos sobre la Gestión Financiera de la Compañía IGS Integral Group Solution S.A.C.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1 Planteamiento del caso práctico:

La empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. es una empresa de asistencias con más de 45 asistencias corporativas para el consumo masivo, es una empresa que se encuentra en Uruguay, Colombia, Argentina, Chile y Perú. En Perú se encuentra en la ciudad de Lima distrito de San isidro, con el compromiso de dar un excelente servicio.

En la empresa lo más importante es el equipo humano de operaciones, ya que por medio de ellos se atiende excelentemente a los usuarios de las asistencias.

La empresa ha presentado dificultades para tomar decisiones precisas ya que en el periodo 2016 no se contaba con un Presupuesto Maestro o alguna estrategia financiera y/o de gestión financiera para poder dar el seguimiento de los objetivos comerciales, de operaciones y sobre los gastos administrativos y de ventas, por lo que en el periodo 2016 se cerró con una pérdida de 292,742 soles según se muestra en el Estado de Resultados a continuación

IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION S.A.C.

Estado de Resultados Por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016 (Expresado en nuevos soles)

	Anexo	S/.
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	01	1,082,611
Otros Ingresos Operacionales		
Total Ingresos Brutos		1,082,611
Costo de Ventas (Operacionales)		(45,539)
Otros Costos Operacionales		
Resultado Bruto		1,037,072
Gastos operativos		
Gastos de ventas	01	(636,140)
Gastos de administracion	01	(711,342)
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos		
Otros Ingresos		
Otros Gastos		
Total Gastos operativos		(1,347,483)
Resultado operativo		(310,411)
Otros Ingresos y Gastos		
Ingresos Financieros	01	-
Gastos Financieros	01	(3,557)
Diferencia de cambio	01	19,225
Otros Ingresos	01	2,000
Partic.en Result.de Partes Relac.		
Total Otros Ingresos y Gastos		17,668
Pérdida del periodo		(292,742)

Fuente: Elaboración propia.

Por lo visto en el Estado de Resultados, la falta de Gestión Financiera es notaria, ya que a pérdida resultante del periodo 2016 es considerable; que dio como consecuencia problemas con el flujo de pagos a nuestros proveedores.

Debido a esa falta de Gestión Financiera para el periodo 2017 se implementó el Presupuesto Maestro donde integro todas las áreas de la compañía IGS Integral Group Solution S.A.C. las cuales son: Área Comercial, Área Administrativa y de Finanzas, Área de Calidad y Área de Operaciones.

Se empezó con el presupuesto comercial, en el cual se sinceraron los ingresos de las cuentas ya existentes, las cuentas que se estar por firmar contrato y empezar a trabajar y por último las cuentas que están en tentativa de cerrar un producto de asistencia a unos meses no tan lejanos; dando como resultado el presupuesto de ingresos presentado en el Cuadro N°7.

Luego se procedió con el presupuesto operativo (costo de servicio o siniestralidad) el cual, por medio de frecuencias de uso de cada producto asistencial se realizó la proyección siniestralidad dando como resultado el presupuesto de siniestralidad presentado en el Cuadro N°8.

Por último, el área Administrativa y Financiera procedió a realizar la proyección de los egresos fijos (alquiler, mantenimiento y servicios) y egresos variables (asesorías, locadores de servicios, mantenimientos, adquisición de activos, comunicación, viajes y otros gastos administrativos). Por otro lado, también procedió a realizar el análisis de nuevas contrataciones según el crecimiento comercial y operativo, realizando el presupuesto de planillas, están consideraciones dieron como resultado el presupuesto de Gastos Administrativos presentado en el Cuadro N°9 y el presupuesto de Planillas presentado en el Cuadro N°10.

Todos los presupuestos se consolidaron en el Presupuesto Maestros presentado en el Cuadro N°11.

INTEGRAL GROUP SOLUTION

FILIAL PERÚ

PRESUPUESTO COMERCIAL

CUADRO N° 7 PRESUPUESTO DE INGRESOS

EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

INGRESOS NETOS 2017

SPONSOR	PROGRAMA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL 2017
		Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17	
BANCO GNB		67,700	88,300	18,900	19,500	20,100	20,700	21,300	21,900	12,500	13,100	13,600	14,100	331,700
	DESGRAVAMEN	62,200	82,300	12,400	12,500	12,600	12,700	12,800	12,900	3,000	3,100	3,100	3,100	232,700
	CUENTAS DE AHORRO	5,500	6,000	6,500	7,000	7,500	8,000	8,500	9,000	9,500	10,000	10,500	11,000	99,000
UPC		-	-	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	495,763
	ASISTENCIA ESTUDIANTES	-	-	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576	495,763
TELEFÓNICA		-	3,775	8,180	12,585	17,619	23,911	31,462	39,013	47,822	56,631	66,699	76,767	384,464
	PC ASISTENCIA MCAFFEE	-	3,775	8,180	12,585	17,619	23,911	31,462	39,013	47,822	56,631	66,699	76,767	384,464
RIMAC		36,532	36,532	36,532	43,532	43,532	43,532	43,532	43,532	43,532	43,532	43,532	43,532	501,386
	INSPECCION ELECTRICAS	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	13,136	157,627
	HOGAR FULL COVER VIDA	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1,769
	CHOFERES DE REMPLAZO	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	16,949	203,390
	SOAT TAXI	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300	75,600
	SOAT PARTICULAR	-	-	-	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	63,000
FINANCIERA UNO		3,993	7,698	23,218	31,040	38,862	46,684	54,506	62,327	70,149	77,971	85,793	93,615	595,857
	ASISTENCIA OH	3,993	7,698	23,218	31,040	38,862	46,684	54,506	62,327	70,149	77,971	85,793	93,615	595,857
BANCO FINANCIERO		5,085	5,508	5,932	6,356	6,780	7,203	7,627	8,051	8,475	8,898	9,322	9,746	88,983
	ASISTENCIA CUENTA SUELDO	5,085	5,508	5,932	6,356	6,780	7,203	7,627	8,051	8,475	8,898	9,322	9,746	88,983
CHUBB		125	251	376	502	627	753	878	1,003	1,129	1,254	1,380	1,505	9,783
	ADULTO SEGURO	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1,000	1,100	1,200	7,800
	SEPELIO SEGURO DE VIDA	25	51	76	102	127	153	178	203	229	254	280	305	1,983
INNOVA SCHOOLS		-	-	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	250,000
	ASISTENCIA ESTUDIANTES	-	-	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	250,000
BANCO AZTECA		-	-	18,842	38,299	30,762	42,436	55,994	71,497	87,063	104,512	123,907	143,364	716,674
	ASISTENCIA HOGAR FULL COVER	-	-	18,842	38,299	30,762	42,436	55,994	71,497	87,063	104,512	123,907	143,364	716,674
TOTAL FACTURACION NETA		113,436	142,065	186,558	226,390	232,858	259,795	289,875	321,900	345,246	380,475	418,809	457,205	3,374,611

Fuente: Elaboración propia.

INTEGRAL GROUP SOLUTION

FILIAL PERÚ

PRESUPUESTO SINIESTRALIDAD

CUADRO N° 8 PRESUPUESTO DE SINIESTRALIDAD

EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

		SINIESTRALIDAD 2017												TOTAL 2017
SPONSOR	PROGRAMA	Mes 1 Ene-17	Mes 2 Feb-17	Mes 3 Mar-17	Mes 4 Abr-17	Mes 5 May-17	Mes 6 Jun-17	Mes 7 Jul-17	Mes 8 Ago-17	Mes 9 Set-17	Mes 10 Oct-17	Mes 11 Nov-17	Mes 12 Dic-17	
BANCO GNB		396	432	468	504	540	576	612	648	684	720	756	792	7,128
	DESGRAVAMEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	CUENTA AHORRO	396	432	468	504	540	576	612	648	684	720	756	792	7,128
UPC		-	-	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	101,250
	ASISTENCIA MEDICA ESTUDIANTES	-	-	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	10,125	101,250
TELEFONICA		-	1,890	4,095	6,300	8,820	11,655	14,805	17,955	21,420	24,885	28,665	32,445	172,935
	PC ASISTENCIA		1,890	4,095	6,300	8,820	11,655	14,805	17,955	21,420	24,885	28,665	32,445	172,935
RIMAC		15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	15,833	189,990
	PERITAJE ELECTRICO	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
	HOGAR FULL COVER	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080
	CHOFERES DE REEMPLAZO	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	105,000
	SOAT TAXI	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	35,910
	SOAT PARTICULAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINANCIERA UNO		1,207	2,326	3,508	5,733	7,178	8,622	11,897	14,902	17,667	20,946	24,488	28,292	146,766
	ASISTENCIA OH	1,207	2,326	3,508	5,733	7,178	8,622	11,897	14,902	17,667	20,946	24,488	28,292	146,766
BANCO FINANCIERO		2,160	2,340	2,520	2,700	2,880	3,060	3,240	3,420	3,600	3,780	3,960	4,140	37,800
	CUENTA SUELDO	2,160	2,340	2,520	2,700	2,880	3,060	3,240	3,420	3,600	3,780	3,960	4,140	37,800
CHUBB		12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	936
	ADULTO SEGURO	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	936
	CHUBB SEPELIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INNOVA SCHOOL		-	-	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	56,250
	ASISTENCIA ESTUDIANTE	-	-	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	5,625	56,250
BANCO AZTECA		-	-	-	588	1,222	1,987	2,750	3,637	4,659	5,678	6,822	8,100	35,443
	ASISTENCIA HOGAR FULL COVER	-	-	-	588	1,222	1,987	2,750	3,637	4,659	5,678	6,822	8,100	35,443
TOTAL SINIESTRALIDAD		19,607	22,845	42,210	47,455	52,282	57,555	64,970	72,241	79,721	87,712	96,405	105,495	748,498

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N° 9 PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES**

PRESUPUESTO G&A

G&A 2017

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total 2017
Fixed %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cotizacion Dólar	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	
Honorarios Profesionales	4,200	3,700	4,200	5,900	4,200	3,700	4,200	5,900	4,200	3,700	4,200	7,150	55,250
Honorarios Contables	-	-	-	2,200	-	-	-	2,200	-	-	-	3,450	7,850
Honorarios y gastos Legales	500	-	500	-	500	-	500	-	500	-	500	-	3,000
Otros honorarios profesionales (Directores)	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	44,400
Gastos de Oficina	46,200	44,000	44,000	44,000	46,200	44,000	44,000	45,200	47,400	45,200	45,200	45,200	540,600
Alquiler	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000	40,200	40,200	40,200	40,200	40,200	474,000
Gastos comunes / expensas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Mantenimiento y mejoras	2,200	-	-	-	2,200	-	-	-	2,200	-	-	-	6,600
Comunicación	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	44,400
Servicio de telefonía fijo y móvil	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
Internet	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	28,800
Gastos de viaje	-	-	-	-	-	6,997	-	-	-	-	-	6,997	13,995
Pasajes aéreos	-	-	-	-	-	4,188	-	-	-	-	-	4,188	8,376
Hospedaje	-	-	-	-	-	1,675	-	-	-	-	-	1,675	3,350
Movilidad	-	-	-	-	-	1,134	-	-	-	-	-	1,134	2,269
Otros G&A	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	10,585	127,020
Gastos Reembolsos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Comerciales	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350	28,200
Gastos Generales y RRHH	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Otros Gastos de Oficina	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	7,735	92,820
													-
TOTAL G&A	64,685	61,985	62,485	64,185	64,685	68,982	62,485	65,385	65,885	63,185	63,685	73,632	781,265
Gastos Bancarios pesos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1,446
gastos bancarios dolares	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,436

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Planillas

CUADRO N° 10 PRESUPUESTO PLANILLA
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

						2017												Total 2017
ÁREA		POSICION				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
ÁREA	Responsable	Descripción	Ocupante	Convenio S/N	Admisión	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	SC	
Comercial	Manuel Martinez	DIRECTOR EJECUTIVO	Manuel Martinez	N	01/11/2015	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	15,282	183,386
Comercial	Manuel Martinez	EJECUTIVO COMERCIAL	Yesenia Campos	N	01/11/2015	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	53,943
Comercial	Manuel Martinez	SUB GERENTE COMERCIAL	Giselle Galleno Freire	N	15/01/2017	8,991	8,991	8,991	8,758	8,758	8,758	8,758	8,758	8,758	8,758	8,758	8,758	105,795
						28,768	28,768	28,768	28,536	28,536	28,536	28,536	28,536	28,536	28,536	28,536	28,536	343,124
Administración	Jhoannan Machuca	JEFE DE FINANZAS	Jhoannan Machuca	N	01/05/2016	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	8,466	101,588
Administración	Jhoannan Machuca	OPERARIO DE LIMPIEZA	Mitzi Medina	N	01/11/2015	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	1,511	18,129
Administración	Jhoannan Machuca	PRACTICANTE CONTABLE	NA	N	01/03/2017	-	-	850	850	850	1,428	1,428	1,428	1,428	1,428	1,428	1,428	12,543
						9,976	9,976	10,826	10,826	10,826	11,404	11,404	11,404	11,404	11,404	11,404	11,404	132,261
Operaciones	Pier Prina	JEFE DE OPERACIONES	Pier Prina	N	04/09/2012	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	6,811	81,732
Operaciones	Pier Prina	TEAM LEADER/SUPERVISOR	Catherina Paola Peralta Gargurevich	S	02/11/2016	1,500	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	2,518	29,198
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	Stefania Padilla Cueva	S	05/09/2016	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	20,144
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	Juan Carlos Vigo López	S	02/11/2016	1,000	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	1,679	19,465
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	Perla Marina Tafur Espinoza	S	02/11/2016	750	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	14,607
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	Marco Antonio Alvarado Iribarren	S	02/11/2016	750	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	14,607
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	NA	S	03/07/2016	-	-	-	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,679	1,679	1,679	8,036
Operaciones	Pier Prina	COORDINADOR CAT	NA	S	03/07/2016	-	-	-	-	-	-	1,000	1,000	1,000	1,679	1,679	1,679	8,036
Sub Total - Operaciones						12,490	15,206	15,206	15,206	15,206	15,206	17,206	17,206	17,206	18,563	18,563	18,563	195,825
Total						51,234	53,950	54,800	54,568	54,568	55,145	57,145	57,145	57,145	58,503	58,503	58,503	671,210

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto IGS Peru	CUADRO N° 11 PRESUPUESTO FINANCIERO												
	EXPRESADO EN NUEVOS SOLES												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2017
VENTAS NETAS	113,436	142,065	186,558	226,390	232,858	259,795	289,875	321,900	345,246	380,475	418,809	457,205	3,374,611
TOTAL INGRESOS NETOS	113,436	142,065	186,558	226,390	232,858	259,795	289,875	321,900	345,246	380,475	418,809	457,205	3,374,611
COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	19,607	22,845	42,210	47,455	52,282	57,555	64,970	72,241	79,721	87,712	96,405	105,495	748,498
MARGEN BRUTO OPERATIVO	93,828	119,220	144,348	178,935	180,576	202,240	224,904	249,659	265,525	292,764	322,404	351,709	2,626,113
% sobre Ingresos	82.7%	83.9%	77.4%	79.0%	77.5%	77.8%	77.6%	77.6%	76.9%	76.9%	77.0%	76.9%	77.8%
COMISIONES BROKER	1,247	1,574	8,114	9,814	9,865	10,977	12,284	13,688	15,196	16,798	18,598	20,402	138,556
% Comisión Broker Sobre Ingresos	1.1%	1.1%	4.3%	4.3%	4.2%	4.2%	4.2%	4.3%	4.4%	4.4%	4.4%	4.5%	4.1%
OPERACIONES	18,490	15,206	15,206	16,206	15,206	15,206	23,206	17,206	17,206	19,563	18,563	18,563	209,825
MARGEN NETO OPERATIVO & VENTAS	74,092	102,441	121,028	152,915	155,505	176,057	189,415	218,766	233,123	256,402	285,242	312,745	2,277,732
% sobre Ingresos	65.3%	72.1%	64.9%	67.5%	66.8%	67.8%	65.3%	68.0%	67.5%	67.4%	68.1%	68.4%	67.5%
GASTOS GENERALES	103,429	100,729	102,079	103,547	104,047	108,922	102,425	105,325	105,825	103,125	103,625	113,572	1,256,650
LEGAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIRECTORIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% G&A sobre Ingresos	91.2%	70.9%	54.7%	45.7%	44.7%	41.9%	35.3%	32.7%	30.7%	27.1%	24.7%	24.8%	37.2%
EBITDA SIN EXTRAORDINARIOS	-29,338	1,711	18,949	49,368	51,458	67,135	86,990	113,441	127,299	153,278	181,618	199,172	1,021,082
% sobre Ingresos	-25.9%	1.2%	10.2%	21.8%	22.1%	25.8%	30.0%	35.2%	36.9%	40.3%	43.4%	43.6%	30.3%
DEPRECIACION	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	3,223	38,671
AMORTIZACION	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	3,012	36,142
EBIT	-35,572	-4,523	12,714	43,134	45,224	60,901	80,756	107,207	121,064	147,043	175,383	192,938	946,270
% sobre Ingresos	-31.4%	-3.2%	6.8%	19.1%	19.4%	23.4%	27.9%	33.3%	35.1%	38.6%	41.9%	42.2%	28.0%
INGRESOS NO OPERACIONALES													-
GASTOS NO OPERACIONALES													-
INGRESOS FINANCIEROS													-
INTERESES Y GASTOS FINANCIEROS	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2,882
DIFERENCIAS CAMBIARIAS Y CM													-
IMPUESTOS													-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-35,812	-4,763	12,474	42,894	44,984	60,661	80,516	106,966	120,824	146,803	175,143	192,698	943,387
% sobre Ingresos	-31.6%	-3.4%	6.7%	18.9%	19.3%	23.3%	27.8%	33.2%	35.0%	38.6%	41.8%	42.1%	28.0%
Resultado acumulado	-35,812	-40,575	-28,101	14,792	59,776	120,437	200,952	307,919	428,743	575,546	750,689	943,387	

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Estados Financieros:

Para el inicio se confecciono un Flujo de Caja Proyectado (Cash – Flow), después de 6 meses de evaluación sobre el cumplimiento de resultados de la compañía IGS Integral Group Solution S.A.C. se pudo analizar las áreas con sus debidos cumplimientos. A continuación, se presenta el Cash – Flow realizado para el periodo 2017, los Estados de Situación Financiera mes a mes y Estado de Resultado comparativo contra el presupuesto mes a mes.

IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION SAC

Flujo de Efectivo (Cash - Flow)

Por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

(Expresado en nuevos soles)

CashFlow Peru

	CASH FLOW EJERCICIO 2017												TOTAL 2017
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldos Iniciales	18,206	8,637	5,025	7,511	52,785	119,686	203,712	268,894	403,545	566,018	747,495	939,021	
Fondos Exterior													
Cobranza Bruta	112,348.09	113,435.61	142,065.25	186,557.52	226,389.62	232,857.65	259,794.87	289,874.78	321,900.33	345,245.80	380,475.47	418,809.27	3,029,754.25
IGV Ventas	20,223	20,418	25,572	33,580	40,750	41,914	46,763	52,177	57,942	62,144	68,486	75,386	545,355.77
Pago Siniestralidad Externa	19,607	22,845	42,210	47,455	52,282	57,555	64,970	72,241	79,721	87,712	96,405	105,495	748,498
Desembolsos Operativos (Negocios)	17,396.78	12,324.81	18,864.63	21,564.83	26,015.70	21,727.78	42,034.75	26,439.01	27,947.01	30,849.23	37,649.40	47,452.65	330,266.59
Margen de Caja Operativo	95,566.57	98,684.39	106,562.49	151,118.26	188,842.04	195,489.31	199,552.92	243,372.39	272,174.75	288,828.97	314,906.17	341,247.10	2,496,345.35
% De MCO	85.1%	87.0%	75.0%	81.0%	83.4%	84.0%	76.8%	84.0%	84.6%	83.7%	82.8%	81.5%	82.4%
Desembolsos G&A	93,566.30	90,866.30	92,216.30	93,316.30	108,816.30	98,241.75	120,744.30	94,644.30	95,144.30	92,444.30	107,944.30	131,891.75	1,219,836.50
Margen de Caja Corriente de Gestión	2,000.27	7,818.09	14,346.19	57,801.96	80,025.74	97,247.56	78,808.62	148,728.09	177,030.45	196,384.67	206,961.87	209,355.35	1,276,508.85
% De MCG	1.8%	6.9%	10.1%	31.0%	35.3%	41.8%	30.3%	51.3%	55.0%	56.9%	54.4%	50.0%	42.1%
Otros Ingresos Extraordinarios	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Otros Ingresos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Margen de Caja con Extraordinarios	2,500	8,318	14,846	58,302	80,526	97,748	79,309	149,228	177,530	196,885	207,462	209,855	1,282,508.85
% De MCE	2.2%	7.3%	10.5%	31.3%	35.6%	42.0%	30.5%	51.5%	55.2%	57.0%	54.5%	50.1%	42.3%
Desembolsos por Inversion de Activos	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	7,078.88	84,946.56
Margen de Caja Core Business	-4,579	1,239	7,767	51,223	73,447	90,669	72,230	142,149	170,452	189,806	200,383	202,776	1,197,562.29
Pago de Impuestos	4,749.81	4,611.53	5,040.98	5,708.36	6,305.84	6,402.86	6,806.92	7,258.12	7,738.50	8,088.69	8,617.13	87,048.93	158,377.69
Costos Financieros	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	240.21	2,882.48
Saldo Final Cash Flow Mes	-9,569	-3,613	2,486	45,275	66,901	84,026	65,183	134,651	162,473	181,477	191,526	115,487	
% Margen de Caja Mensual	-8.5%	-3.2%	1.7%	24.3%	29.6%	36.1%	25.1%	46.5%	50.5%	52.6%	50.3%	27.6%	
Saldo Final Cash Flow Acumulado Antes de	8,637	5,025	7,511	52,785	119,686	203,712	268,894	403,545	566,018	747,495	939,021	1,054,508	

Fuente: Elaboración propia.

IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION SAC

Estado de Resultados

Por el periodo comprendido del 01 de Enero al 30 de Junio de 2017

(Expresado en nuevos soles)

	AL 31 ENERO 2017				AL 28 FEBRERO 2017				AL 31 MARZO 2017			
		%	PRESUPUESTO AL 31 ENERO 2017	%		%	PRESUPUESTO AL 28 FEBRERO 2017	%		%	PRESUPUESTO AL 31 MARZO 2017	%
VENTAS												
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	130,561	100%	113,436	100%	270,688	100%	255,501	100%	384,683	100%	442,058	100%
Otros Ingresos Operacionales												
Total Ingresos Brutos	130,561	100%	113,436	100%	270,688	100%	255,501	100%	384,683	100%	442,058	100%
Costo de Ventas (Operacionales)	(10,138)	-8%	(19,607)	-17%	(42,463)	-16%	(42,452)	-17%	(71,860)	-19%	(84,662)	-19%
Otros Costos Operacionales												
Resultado Bruto	120,423	92%	93,828	83%	228,225	84%	213,049	83%	312,823	81%	357,396	81%
Gastos operativos												
Gastos de ventas	(34,757)	-27%	(19,736)	-17%	(77,781)	-29%	(36,516)	-14%	(122,076)	-32%	(59,835)	-14%
Gastos de administracion	(61,109)	-47%	(109,664)	-97%	(119,063)	-44%	(216,628)	-85%	(174,318)	-45%	(324,941)	-74%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos												
Otros Ingresos												
Otros Gastos												
Total Gastos operativos	(95,866)	-73%	(129,400)	-114%	(196,844)	-73%	(253,144)	-99%	(296,393)	-77%	(384,777)	-87%
Resultado operativo	24,557	19%	(35,572)	-31%	31,381	12%	(40,095)	-16%	16,429	4%	(27,380)	-6%
Otros Ingresos y Gastos												
Ingresos Financieros	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Gastos Financieros	(485)	0%	(240)	0%	(986)	0%	(480)	0%	(1,587)	0%	(721)	0%
Diferencia de cambio	36,131	28%	-	0%	48,110	18%	-	0%	54,605	14%	-	0%
Otros Ingresos	1,000	1%	-	0%	1,000	0%	-	0%	2,000	1%	-	0%
Partic.en Result.de Partes Relac.												
Total Otros Ingresos y Gastos	36,646	28%	(240)	0%	48,124	18%	(480)	0%	55,017	14%	(721)	0%
Resultado antes de Impuestos	61,203	47%	(35,812)	-32%	79,505	29%	(40,575)	-16%	71,447	19%	(28,101)	-6%
Impuesto a la renta	-17,136.87	-13%	-	0%	-22,261.39	-8%	-	0%	-20,005.10	-5%	-	0%
Resultado Neto	44,066	34%	(35,812)	-32%	57,244	21%	(40,575)	-16%	51,442	13%	(28,101)	-6%

Fuente: Elaboración propia.

IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION SAC

Estado de Resultados

Por el periodo comprendido del 01 de Enero al 30 de Junio de 2017

(Expresado en nuevos soles)

	AL 30 ABRIL 2017		PRESUPUESTO AL 30 ABRIL 2017		AL 31 MAYO 2017		PRESUPUESTO AL 31 MAYO 2017		AL 30 JUNIO 2017		PRESUPUESTO AL 30 JUNIO 2017	
		%		%		%		%		%		%
VENTAS												
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	530,922	100%	668,448	100%	658,675	100%	901,306	100%	824,611	100%	1,161,101	100%
Otros Ingresos Operacionales												
Total Ingresos Brutos	530,922	100%	668,448	100%	658,675	100%	901,306	100%	824,611	100%	1,161,101	100%
Costo de Ventas (Operacionales)	(92,360)	-17%	(132,117)	-20%	(139,519)	-21%	(184,399)	-20%	(179,864)	-22%	(241,954)	-21%
Otros Costos Operacionales												
Resultado Bruto	438,562	83%	536,331	80%	519,156	79%	716,907	80%	644,747	78%	919,147	79%
Gastos operativos												
Gastos de ventas	(166,563)	-31%	(85,855)	-13%	(210,324)	-32%	(110,925)	-12%	(253,657)	-31%	(137,108)	-12%
Gastos de administracion	(233,620)	-44%	(434,723)	-65%	(288,742)	-44%	(545,004)	-60%	(348,063)	-42%	(660,161)	-57%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos												
Otros Ingresos												
Otros Gastos												
Total Gastos operativos	(400,183)	-75%	(520,578)	-78%	(499,066)	-76%	(655,930)	-73%	(601,720)	-73%	(797,269)	-69%
Resultado operativo	38,379	7%	15,753	2%	20,090	3%	60,977	7%	43,027	5%	121,878	10%
Otros Ingresos y Gastos												
Ingresos Financieros	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Gastos Financieros	(2,086)	0%	(961)	0%	(2,448)	0%	(1,201)	0%	(2,756)	0%	(1,441)	0%
Diferencia de cambio	55,971	11%	-	0%	42,401	6%	-	0%	50,906	6%	-	0%
Otros Ingresos	2,000	0%	-	0%	3,000	0%	-	0%	3,000	0%	-	0%
Partic.en Result.de Partes Relac.												
Total Otros Ingresos y Gastos	55,884	11%	(961)	0%	42,953	7%	(1,201)	0%	51,150	6%	(1,441)	0%
Resultado antes de Impuestos	94,263	18%	14,792	2%	63,043	10%	59,776	7%	94,178	11%	120,437	10%
Impuesto a la renta	-26,393.64	-5%	-4,141.89	-1%	-17,652.13	-3%	-16,737.27	-2%	-26,369.81	-3%	-33,722.27	-3%
Resultado Neto	67,869	13%	10,651	2%	45,391	7%	43,039	5%	67,808	8%	86,714	7%

Fuente: Elaboración propia.

IGS INTEGRAL GROUP SOLUTION SAC

Estado de Situación Financiera

(Expresado en nuevos soles)

	AL 31 ENERO 2017	%	AL 28 FEBRERO 2017	%	AL 31 MARZO 2017	%	AL 30 ABRIL 2017	%	AL 31 MAYO 2017	%	AL 30 JUNIO 2017	%
ACTIVO												
Efectivo y equivalente de efectivo	51,510	8%	39,386	5%	62,778	9%	74,942	10%	52,630	7%	61,104	8%
Cuentas por Cobrar Comerciales	52,896	8%	133,319	18%	109,818	15%	143,468	19%	184,730	24%	229,551	28%
Cuentas por cobrar accionistas y Persona	-	0%	3,672	1%	4,072	1%	300	0%	1,124	0%	1,123	0%
Otras cuentas por cobrar diversas	66,831	10%	62,785	9%	61,065	8%	60,990	8%	61,672	8%	62,114	8%
Servicios y Otros Contratados Anticipado	16,635	2%	19,633	3%	19,943	3%	19,943	3%	20,298	3%	22,255	3%
Provisión de Cuentas x Cobranza Dudosa		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Mercaderías		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Productos Terminados		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Otros Activos Corrientes	243,398	36%	237,521	32%	236,085	32%	229,031	30%	218,624	29%	213,160	26%
Total Activo Corriente	431,271	64%	496,316	68%	493,761	68%	528,673	70%	539,078	70%	589,307	72%
Valores		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	274,085	41%	274,085	37%	274,085	38%	274,085	36%	274,085	36%	274,886	34%
Depreciación de Inmueble, Maq. y Equipo	(42,454)	-6%	(45,676)	-6%	(48,899)	-7%	(52,121)	-7%	(55,344)	-7%	(58,573)	-7%
Intangibles	10,050	1%	10,050	1%	10,050	1%	10,050	1%	10,050	1%	10,050	1%
Amortización de Intangibles	(1,172)	0%	(1,340)	0%	(1,507)	0%	(1,675)	0%	(1,842)	0%	(2,010)	0%
Cargas Diferidas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otras Cuentas del Activo no Corriente	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total Activo No Corriente	240,508	36%	237,118	32%	233,728	32%	230,338	30%	226,948	30%	224,352	28%
TOTAL ACTIVO	671,779	100%	733,434	100%	727,489	100%	759,011	100%	766,026	100%	813,659	100%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO												
Sobregiros bancarios	-		-		-		-		-		-	
Tributos por pagar	19,763	3%	24,757	3%	21,830	3%	28,822	4%	19,477	3%	28,608	4%
Remuneraciones y participaciones por pagar	9,779	1%	12,336	2%	14,893	2%	17,449	2%	16,413	2%	18,970	2%
Cuentas por pagar comerciales	906,333	135%	946,503	129%	962,013	132%	968,315	128%	1,001,625	131%	1,019,446	125%
Cuentas por pagar diversas	834,726	124%	835,484	114%	820,202	113%	819,444	108%	826,008	108%	821,716	101%
Total Pasivo Corriente	1,770,601	264%	1,819,080	248%	1,818,937	250%	1,834,030	242%	1,863,524	243%	1,862,370	229%
PATRIMONIO NETO												
Capital social	1,500	0%	1,500	0%	1,500	0%	1,500	0%	1,500	0%	1,500	0%
Capital adicional	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Resultados acumulados Positivo/Negativo	(1,144,389)	-170%	(1,144,389)	-156%	(1,144,389)	-157%	(1,144,389)	-151%	(1,144,389)	-149%	(1,144,389)	-141%
Resultado del periodo	44,066	7%	57,244	8%	51,442	7%	67,869	9%	45,391	6%	67,808	8%
Total Patrimonio neto	(1,098,822)	-164%	(1,085,645)	-148%	(1,091,447)	-150%	(1,075,019)	-142%	(1,097,498)	-143%	(1,048,711)	-129%
TOTAL PATRIMONIO NETO	671,779	100%	733,434	100%	727,489	100%	759,011	100%	766,026	100%	813,659	100%

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Comparativo Presupuesto contra Real al 30 de junio 2017:

A continuación, podemos ver el siguiente cuadro comparativo al 30 de junio de 2017 sobre lo real contra el Presupuesto Maestro 2017.

CUADRO N° 12 COMPARATIVO PRESUPUESTO CONTRA REAL AL 30 JUNIO 2016
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

P&L - Acumulado

Tema	Real	Budget	Var. Real / Bud	% Var. Real / Bud	
Ventas Netas	824,611	1,161,101	(336,489)	(29%)	↓
Negocios Existentes	824,611	1,161,101	(336,489)	(29%)	↓
Capitados	824,611	1,161,101	(336,489)	(29%)	↓
Préstamos	-	-	-		↑
Nuevos Negocios	-	-	-		↑
Otros	-	-	-		↑
Costos directos de Operación	179,864	241,954	(62,090)	(26%)	↑
Margen Bruto Operativo	644,747	919,147	(274,399)	(30%)	↓
Comisiones Broker	14,267	41,590	(27,323)	(66%)	↑
Payroll Oper. & Calidad	69,334	88,518	(19,185)	(22%)	↑
Gastos Generales Operaciones	28,253	7,000	21,253	304%	↓
Costos Indirectos	97,586	95,518	2,068	2%	↓
Margen Neto Operativo	532,894	782,039	(249,145)	(32%)	↓
SG&A	466,464	622,755	(156,291)	(25%)	↑
Payroll G&A	201,774	235,747	(33,973)	(14%)	↑
Honorarios Profesionales	4,618	25,900	(21,282)	(82%)	↑
Gastos de Oficina	220,859	268,400	(47,541)	(18%)	↑
Comunicaciones	4,165	22,200	(18,035)	(81%)	↑
Gastos de Viaje	4,434	6,997	(2,563)	(37%)	↑
Otros G&A	30,614	63,510	(32,896)	(52%)	↑
Legales/Directorio	-	-			↑
EBITDA Meta	66,431	159,284	(92,853)	(58%)	↓
Bonus	-	-	-	-	↑
EBITDA	66,431	159,284	(92,853)	(58%)	↓
Depreciaciones	20,347	37,406	(17,059)	(46%)	↑
Resultados Financieros	(48,094)	1,441	(49,535)	(3,437%)	↑
Ganacia/(pérdida) antes de impuestos	94,178	120,437	(26,259)	(22%)	↓
Impuesto a las ganancias	(26,370)	(33,722)	7,352	(22%)	↑
Resultado Neto	67,808	86,714	(18,906)	(22%)	↓

Fuente: Elaboración propia.

• INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el siguiente comparativo el área comercial está en 29% abajo según su presupuesto, es decir llegó al cumplimiento de un 71% ya que se tuvo muchos negocios que no se pudieron concretar por diversos factores. Lo que ocasionó que la siniestralidad bajó en un 26%, la comisión a bróker en un 66%, planilla de operaciones en un 22% que es favorable para la compañía; aunque se tuvo que realizar mayor inversión para realizar red de proveedores y terminó en un 304% sobre el presupuesto de gastos generales de operaciones.

Por lo que se tomó la decisión oportuna de bajar los costos fijos y variables (Administración) y poder ganar un 25% a nivel de presupuesto de gastos administrativos.

Por las adecuadas decisiones tomadas a pesar de que el área comercial estuvo abajo en un 29% según su presupuesto, nuestra utilidad neta esperada un 22%; ganando un 7% por la toma de buenas decisiones en la gestión financiera al 30 de junio 2016.

Entonces como podemos observar en la Gestión Financiera de los seis primeros meses del año 2017 mejoró con la ayuda del Presupuesto Maestro, ya que se remontó las pérdidas acumuladas del año 2016 y ya se puede esperar que el periodo 2017 de como resultado del ejercicio Utilidad. Y también el área comercial cumpla en más de 50% su presupuesto, es decir más captación de clientes que se convertirán en ingresos fijos a futuro.

CAPÍTULO 6

ESTANDARIZACIÓN

6.1 Normas Técnicas:

Como normas técnicas importantes para la realización de nuestro caso práctico tenemos:

- **NIC 1 Presentación de Estados Financieros:** Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros, para asegurar que sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.
- **NIC 7 Estado de Flujo de Efectivo:** El cual nos indica la correcta presentación de un Estado de Flujo de Efectivo, que en nuestro caso es un Estado de Flujo de Efectivo Proyectado (Cash – Flow) que es un formato gerencial

- **NIC 18 Ingresos de actividades ordinarias:** Esta norma nos permite determinar cuando los ingresos son reconocidos por actividades ordinarias que surgen de ciertas transacciones.
- **NIC 19 Beneficios de los empleados:** Esta norma nos permite dar tratamiento a las obligaciones para con los empleados cuando este último ha prestado servicios.

6.2 Normas legales

- Ley del impuesto a la renta DS N°179-2004.
Art. 37 Reconocimiento de los gastos deducibles.
Art. 44 Gastos no deducibles.
- IGV DS N° 055-99-EF.

CONCLUSIONES

Mediante las siguientes conclusiones podemos afirmar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la realización del trabajo de investigación en la gestión de la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C.

1. En esta tesina se demostró la importancia del Presupuesto Maestro en la evaluación de la gestión financiera mediante el control y medición de los resultados, contribuyendo en el cumplimiento de las metas y la adecuada toma de decisiones en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C., la aplicación del presupuesto maestro incidió positivamente en la gestión financiera de la empresa como parte del estudio realizado.
2. Se determinó de qué manera el Presupuesto Maestro nos ayuda a realizar un seguimiento constante sobre lo proyectado en la empresa IGS Integral Group Solution S.A.C., siendo el control presupuestal determinante para el objetivo.
3. Se Midió los resultados cuantitativamente en las diferentes áreas de la empresa para determinar el grado de cumplimiento. Incidiendo positivamente la presentación de informes periódicos por las diferentes áreas.

4. El Presupuesto Maestro ha influido en la adecuada toma de decisiones mediante el seguimiento constante a lo presupuestado. Asimismo, para lograrlo se estableció objetivos alcanzables que se ajuste a las operaciones reales.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones podemos aportar las siguientes recomendaciones a la gerencia de la empresa IGS Integral Group Solution:

1. La empresa IGS Integral Group Solution S.A.C. debe implementar el presupuesto maestro que se ajuste a la realidad como parte primordial de su evaluación financiera para una adecuada toma de decisiones ya que mediante el control presupuestario adecuado permite evaluar resultados y tomar medidas y mejorarlos.
2. Crear un adecuado control de presupuestos que permita dar seguimiento a lo proyectado lo cual permitirá comparar los datos reales con los objetivos fijados por la empresa, además de proporcionar a la gerencia una ágil, segura y adecuada asignación de los recursos económicos para cada área comprometida.
3. Solicitar informes periódicos a las diferentes áreas de la empresa para cuantificar e interpretar las diferencias las cuales pueden ser negativas y/o positivas lo que permitirá analizar las causas y responsables. Como también permitirá dar un indicador del compromiso que tiene el personal en el logro de los objetivos.

4. Se deben establecer objetivos alcanzables de tal manera que la implementación del presupuesto maestro influya en una adecuada toma de decisiones ya que permitirá a la gerencia ver con claridad la evolución de la empresa, planificar con antelación las actividades, contar con un tiempo estimado para cumplir la planificación y lo más importante evaluar los resultados y tomar medidas para mejorarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Antonia; GONZALES Shirley y SHAPIANI, Katerin (2016) El presupuesto maestro y su incidencia en la planeación financiera en la empresa comercial SKP SAC en el distrito de San Isidro durante el año 2013 (tesis de grado en Contabilidad). Lima: Universidad de ciencias y humanidades del Perú (consulta: 20 de agosto de 2017) (<http://repositorio.uch.edu.pe/handle/uch/76>)
- APAZA, Mario (2011). Estados Financieros-Formulación, Análisis e Interpretación. Lima: Pacifico Editores S.A.C.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo (2015) Estados Financieros Básicos Bajo las NIC/NIIF. Lima: Macro.
- FAGILDE, Carlos (2009). Presupuesto empresarial. Venezuela D.F.: Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (consulta: 06 de junio 2017) (<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>)
- FLORES, Jaime (2017) Finanzas aplicadas a la gestión empresarial. 4 ed. Lima D.F.: Grafica Santo Domingo.
- GANCINO, Adriana (2010). La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el periodo 2009 (tesis de grado de Ingeniería en contabilidad y auditoría). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato (consulta: 26 de agosto de 2017) (<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2055>).
- GARRISON, Ray; NOREEN, Eric y BREWER, Peter (2007). 11a ed. México D.F.: McGraw Hill. (<http://biblioteca.soymercadologo.com/wp->

content/uploads/2016/08/Contabilidad-Administrativa-11ed-Garrison-Noreen-y-Brewer.pdf).

- LOLI, Cynthia; Terrones Fiorela (2013) Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster EIRL (tesis de grado en Contabilidad). Trujillo: Universidad Antenor Orrego del Perú (consulta: 25 de agosto de 2017) (repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/141/1/LOLY_CYNTHIA_INCIDENCIA-PRESUPUESTO_LOGRO_OBJETIVOS.pdf).
- ORTIZ, Alberto (1995). Gerencia financiera. Bogotá: Presencia.
- AMAT, Oriol (2017) Contabilidad y Finanzas para Dummies. Barcelona: Bresca Profit Editorial.
- SERRA, José (2016). Costos y presupuestos. Lima: Talleres gráficos de Ediciones Jurídicas
- VAN HORNE, James (2010) Fundamentos de administración financiera. 13 ed. México D.F.: Person.
- WELSCH, Glenn y otros (2005). Presupuestos planificación y control. 6a ed. México: Pearson. (consulta: 07 de julio de 2017) (<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/welsch-presupuestos-6edi.pdf>).